إدارة التميز

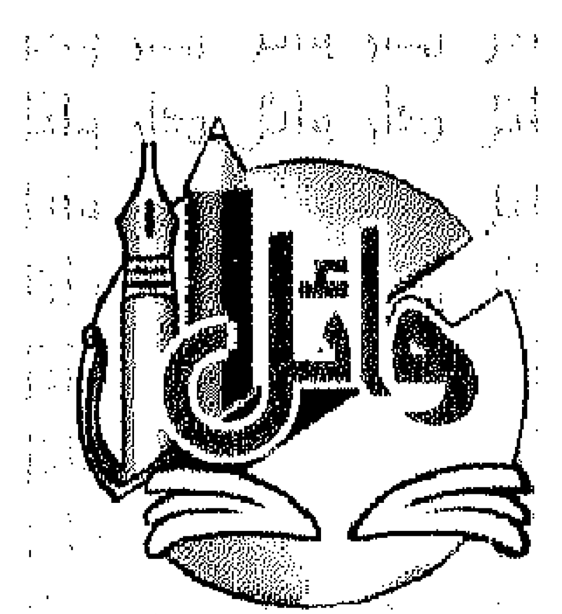
الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال

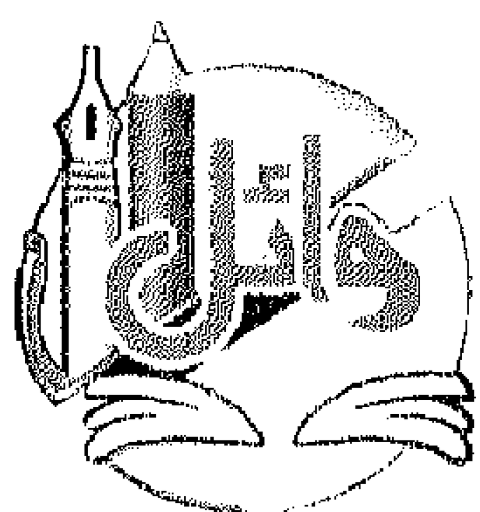
صالح علي عوده الهلالات










وائل

إِدَارَةُ التَمَيُّزْ

الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال

صالح علي عوده الهلالات



الطبعة الأولى
2014

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2014/2/688)
الهلالات، صالح علي عودة
إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال/ صالح علي عودة الهلالات. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2014.
(325) ص
ر.إ. : (2014/2/688)
الواصفات: / إدارة الأعمال// المنظمات// إدارة الأفراد /
* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

****

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.4
(ردمك) ISBN 978-9957-91-160-7

* إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال
* صالح علي عودة الهلالات
* الطبعـــة الأولى 2014



دار وائـــل للنشر والتوزيع
* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني
هـاتف : 00962-6-5338410 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 - الجبيهة)
* الأردن - عمـان - وسـط البلد - مجمـع الفحيص التجـاري- هـاتف: 00962-6-4627627
www.darwael.com
Wael@Darwael.ComE-Mail:

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهمّ لا علم لنا إلاّ ما علّمتنا
إنك أنت علاّم الغيوب

اللهمّ علمنا ما ينفعنا وانفعنا بـما علمتنا
وزدنا علماً

الإهداء

إلى عَبقِ الرَحمَةِ من روحيَّ والديّ الطاهرتين
" ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً "

إلى شِقّ الروحِ الصابرة زوجتي الغالية: ابتسام
إلى فَلَذاتِ الكبدِ وزينة الحياة: بشار ، حمزة ، آيه
إلى أَحبتي: الأخوة والأَخوات وعائلاتهم
إلى الأصدقاء وزملاء العمل والدراسة
إلى مسقط الرأس: الشامخة وادي موسى
حاضنة أعجوبة الدنيا البتراء الوردية

إلى الباحثين عن التميُّز أفراداً ومؤسساتِ
أهدي هذا العمل

مقدمة الكتاب

يتميّز عصرنا الراهن بالتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتحديات الجسيمة التي تلقي بظلالها على أداء المنظمات وقدراتها على التنافس، وجهودها من أجل النمو والتطور والبقاء في بيئة متغيرة بشكل مستمر، الأمر الذي يحتّم على منظمات الأعمال تبني استراتيجيات خلاّقة ومتميِّزة، ونظم إدارية ومالية كفؤة وفاعلة، تمكنها من تعزيز تميُّزها وقدرتها التنافسية في ظل ظروف غاية في التعقيد.

تفرض بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحديات، خصوصاً مع هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة، وما نتج عنه من فتح للأسواق العالمية ورفع الحواجز الجمركية وغير الجمركية أمام تدفق المنتجات عبر الدول، إلى جانب عولمة المنافسة وتحرير التبادلات العالمية، وهيمنة التكتلات الإقتصادية الإقليمية والدولية، وبروز سياسة الإحتكار والشركات المتعددة الجنسيات، كلها تحديات ساهمت ثورة المعلومات والإتصالات وإقتصاد المعرفة في إنتشارها بشكل واسع وسريع.

لذا يستلزم العمل على تطوير وتجديد حيوية المنظمات على إختلاف أنواعها، والتوجه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة وإدارة التغيير، على نحو يحقق التميُّز والكفاءة والفاعلية لتلك المنظمات، لأن واقع الأعمال المعاصر يتميز بشدة المنافسة على الموارد البشرية والمالية والمادية، المنافسة على الأسواق، التسارع التكنولوجي وزيادة الالتزامات والتحديات، وهذا الواقع يفرض ضرورة وجود استراتيجيات وأساليب وممارسات إدارية حديثة من أجل توجيه أداء المنظمات بطريقة علمية تحقق الإستغلال الأمثل لمواردها.

لعل إدارة التميُّز كفلسفة إدارية حديثة ومتقدمة تعتبر الحل الأمثل والممارسة الفعّالة التي من خلالها تتمكن منظمات الأعمال من النجاح والتفوق في أعمالها وأنشطتها، وتزيد من قدرتها على المواجهة والتصدي للتحديات التي تُميز واقع الأعمال في هذا الزمن الذي أصبح فيه المستهلك يتمتع بكثرة البدائل والخيارات المتاحة أمامه ، الأمر الذي جعل من الصعوبة محاصرته وفرض أيّ منتجات أو خدمات عليه، خصوصاً بعد التطور التكنولوجي الهائل وتوافر المعلومات والتجارة الإلكترونية التي ساهمت في تهيئة كل الحلول أمام المستهلكين، فبكل البساطة يستطيع الزبون شراء أي سلعة يريدها من أي مكان في العالم وبالجودة والسعر والوقت والمواصفة التي يحبذها.

لكل هذه العوامل جاءت فكرة تأليف هذا الكتاب، في محاولة تهدف إلى تسليط الضوء على موضوع التميُّز بشكله الشامل وعلى إدارة التميُّز كممارسة إدارية حديثة يجب أن تسعى منظمات الأعمال إلى الوصول إليها لتحقيق حالة من النجاح والتفوق والإنتشار، والتي تؤدي بالضرورة إلى تعزيز قدراتها التنافسية ، وحصد الحصة السوقية المنشودة، والإستمرار بقوة والبقاء.

تم تقسيم هذا الكتاب إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: الطريق نحو التميُّز، حيث سيتم التعرف على مفهوم التميُّز، ثقافة التميُّز بعناصرها وقيمها المشتركة، ثم الغوص في أعماق بحر التميُّز لمعرفة مجالاته وأسراره، والخطوات والأدوات التي توصلنا إليه كحالة منشودة.

الفصل الثاني: عبقرية استكشاف التميُّز: وفي هذا الفصل الهام سيتم رسم الطريق التي تقود الأفراد والمنظمات إلى معرفة بؤر التميُّز لديهم، وكيفية تفعيلها وتطويرها لتحقيق حالة التميُّز المرجوة، ومن ثم التعرف على الدورة الرباعية لاستكشاف التميُّز على المستوى الفردي أو المنظمي، وبالتالي الدوران على عجلة التميُّز.

الفصل الثالث: تقنيات إدارة التميُّز: حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة التميُّز، ومداخلها وحتميتها، والأساسيات والأسس والشروط والإستراتيجيات وأبرز

الملامح لإدارة التميُّز، وأسرار قادة التميُّز والمفاتيح التي تأخذهم إلى القمة في الأداء والتميُّز، وهذه التقنيات بمجملها تعتبر إطاراً عاماً لو أحاطت به المنظمات لأمكنها ذلك من تحقيق إدارة حديثة ومتميزة عن المنافسين.

الفصل الرابع: الأساسيات في إدارة التميّز، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المتطلبات الرئيسية لإدارة التميُّز ومبادئها الرئيسية، والمفاتيح التي تشرّع بها أبواب التميُّز أمام الأفراد والمنظمات، والإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز، وسمات منهجية إدارة التميُّز، ومن ثم المعوقات التي تقف في طريق الأفراد والمنظمات دون تحقيق التميُّز، وهذه الأساسيات تعتبر دليلاً وافياً ومنهجاً نظرياً وعملياً أمام منظمات الأعمال لكي تستطيع طرق أبواب التميُّز بكل ثقة وقوة وسهولة ويسر.

الفصل الخامس: منظمات الأعمال المتميزة، وقد خصص هذا الفصل لتبيان أهمية العميل كرئيس حقيقي للمنظمة، وللتعرف على أنواع منظمات الأعمال المتميزة، وخصائص وميزات كل منها، والمتطلبات والمستلزمات الضرورية للوصول إلى مستويات متميزة من الكفاءة في الأداء، وجودة وتميُّز المنتجات والخدمات، وأهمية تميُّز الأداء فيها، وكذلك تلك المنظمات المستقبلية الناجحة التي تدعم الريادة والإبداع، ومن ثم التعرف على المنافع التي يمكن أن تجنيها هذه المنظمات في حالة تحقيقها حالة من التفوق والتميُّز.

الفصل السادس: النماذج الأبرز للمنظمات المتميزة، هنالك نماذج للمنظمات المتميزة ولعل أهمها: النموذج الياباني (إدارة الجودة الشاملة) والتي يعتبر علماء الإدارة أن البناء عليها والعمل على تطويرها وتحسينها هو السبيل الأمثل أمام منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التميُّز، وكذلك أنموذج منظمة التعلم، حيث أن الأساس في عملية التحول نحو التميُّز وتطوير المنظمة هو منظومة التعلم والتدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة، لأن التعلم هو الذي يقود المنظمات إلى المعرفة بما هو جديد، وكذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل وثورة الإتصالات وعولمة الأعمال، بهدف تبيان أهميتها في السعي نحو تحقيق التميُّز.

الفصل السابع: التميُّز التنظيمي، ولشمولية وأهمية هذا الموضوع الـذي يُـبرز المنظمـات ودورها في مجتمعها وبيئتها، تم إفراد هذا الفصل لتناوله من جوانب مختلفة أهمها الثقافـة التنظيمية، لأن العمل على التحول والتغيير والسعي نحـو التميُّـز لابـد وأن يترافـق مـع وجود ثقافة تُغرس في نفوس العاملين في المنظمة، وجعل هذه الثقافة منهاج حياة وعمـل مستمر، والتي تتعزز من خلال ثقافة المجتمع المحيط بالمنظمـة، فـلا تقـدم نحـو التميُّـز دون قناعة تامة من قبل كآفة العاملين في المنظمة، وهذا الإقتناع يتأتى من خلال غـرس ثقافـة التميز في نفوسهم، ومتى تحقق ذلك تحقق التميُّز التنظيمي على مـستوى المنظمـة ككـل، من هنا تم التوسع في هذا الفصل بشرح ثقافة التميُّز التنظيمي وعناصره وأبعاده المختلفة.

الفصل الثامن: الجوائز العالمية للتميُّز، وفي هذا الفـصل سـيتم التعـرف علـى المنظمـات العالمية التي قامت بتخصيص جوائز عالمية للمنظمات المتميزة، من أجـل تـشجيعها علـى تقديم الأفضل للمستفيدين، وتحقيق الجودة المطلوبة في الخدمة والمنتج، وخدمـة البـشرية عبر العالم أو ضمن الدولة نفسها، كما تم التوسع بعض الشيء في جـائزة الملـك عبـدالله الثاني للتميُّز كأنموذج وتجربة أردنية رائدة في تعميم ثقافة التميُّز.

كما ويهدف المؤلف من تقديم هذا الكتاب إلى تعميم الفائدة علـى الدارسـين والبـاحثين في هذا المجال، ولتقديم تصورٍ قد يساعد الأفراد ومنظمات الأعمـال في التغيُّـر والتحـوّل نحو الأفضل، والوصول إلى حالة من التميُّز، تضعها بالتوازي مع المنظمات العالميـة الـتي تنفرد وتتميز في الأسواق العالميـة، وتقـود الأسـواق وتوجـه المـستهلكين نحـو منتجاتهـا وخدماتها، وكذلك لرفد المكتبة الأردنية والعربية بمؤَلّف جديد يبحث في هـذه الممارسـة الإدارية الحديثة التي فرضـتها طبيعـة العـصر وتحـديات العولمـة والمنافـسة وتحـرر قطـاع الأعمال.

والله ولي التوفيق...

المؤلف 2014
Saleh-helalat@hotmail.com

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة الكتاب	7
قائمة المحتويات	11
قائمة الأشكال	18
الفصل الأول	
الطريق نحو التميُّز	
المقدمة	23
مفهوم التميُّز	25
ثقافة التميُّز	28
القيم المشتركة لتطوير ثقافة التميُّز	30
عناصر ثقافة التميُّز	31
مجالات التميُّز	33
قواعد النجاح والتميُّز	37
خطوات الوصول إلى التميُّز	40
الأدوات الثمان لتحقيق التميُّز	43
أسرار التميُّز	46
الفصل الثاني	
عبقرية استكشاف التميُّز	
ما هو استكشاف التميُّز؟	51
استكشاف التميُّز كأنموذج جديد لقيادة التغيير	51

الموضوع	الصفحة

المنظمات; حلول لا مشكلات 52
الدورة الرباعية لاستكشاف التميُّز 53
اكتشاف بؤرة التميُّز 55
... الطرق الطبيعية لممارسة الأعمال 55
... المخاوف من العمل الخاص والمستقل 55
... كيف تصبح رجل أعمال متميز؟ 56
... مراحل تأسيس المشروع الخاص 57
... مميزات العملاء عند التعامل مع منظمات الأعمال الطبيعية الخاصة ... 65
عجلة التميُّز 67

الفصل الثالث

تقنيات إدارة التميُّز

المقدمة 75
مفهوم إدارة التميُّز 77
مداخل إدارة التميُّز 80
حتمية إدارة التميُّز 83
... التحديات الحديثة التي تواجه المنظمات 84
... التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة 86
أسس إدارة التميُّز 89
الشروط الرئيسية لتحقيق إدارة التميُّز 91
استراتيجيات إدارة التميُّز 93
أبرز ملامح إدارة التميُّز 96
أسرار قادة التميُّز ... إثنا عشر مفتاحاً تأخذك إلى القمة 98

الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع

الأساسيات في إدارة التميُّز

المقدمة 107
المتطلبات الرئيسية لإدارة التميُّز 108
إعادة هندسة العمليات 111
المبادئ الأساسية لإدارة التميُّز 113
مفاتيح التميُّز 120
الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز 131
السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميُّز 140
معوقات إدارة التميُّز 142

الفصل الخامس

منظمات الأعمال المتميزة

المقدمة 147
(العميل) الرئيس الحقيقي للمنظمة المتميزة 148
... الإدارة المتميزة لخدمة العملاء 148
... مبادئ التميُّز في خدمة العملاء 149
... الوصايا العشر لخدمة العملاء 150
منظمات الأعمال المتميزة 152
منظمات المستقبل الناجحة 155
منظمات الأعمال الفعّالة 159
منظمات الأعمال المبدعة 161
منظمات الأعمال الريادية 162

الموضوع	الصفحة
... المحاور التي تقوم عليها الأنشطة الريادية	162
... مفاهيم مرتبطة بالمنظمة الريادية	163
... العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية	163
... المنظمات الريادية العالمية وتحقيق الميزة التنافسية	164
منظمات الأداء والإنجاز العالي	166
... مفهوم الأداء العالي	166
... قياس أداء المنظمات	167
... دور إدارة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز	167
... كيف تحقق الإدارة الوتائر العالية في أداء العاملين؟	168
... الأخطاء الإدارية التي تؤدي إلى ضعف الأداء	172
... كيف تبنى منظمات الأداء والإنجاز العالي؟	173
... خصائص منظمات الأداء والإنجاز العالي	174
منظمات الأعمال الإفتراضية	178
... مفهوم المنظمة الإفتراضية	178
... خصائص المنظمات الإفتراضية	179
... الصفات المميزة للمنظمات الرقمية الإفتراضية	179
... عوامل نجاح المنظمات الإفتراضية	180
المنافع التي تجنيها منظمات الأعمال المتميزة	183

الفصل السادس

النماذج الأبرز لمنظمات الأعمال المتميزة

المقدمة	187
الإدارة اليابانية	187

الموضوع	الصفحة
الأنموذج الياباني: إدارة الجودة الشاملة	189
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	190
إسهامات أهم رواد الجودة الشاملة	192
... إدوارد ديمينج	192
... جوزيف جوران	194
... فيليب كروسبي	196
أهداف إدارة الجودة الشاملة	197
عناصر إدارة الجودة الشاملة	198
طرق تحسين عناصر إدارة الجودة الشاملة	204
خطوات تحسين وتطوير إدارة الجودة الشاملة	206
المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	207
القيم العامة لإدارة الجودة الشاملة	209
العقبات الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	211
مستقبل إدارة الجودة الشاملة	212
أنموذج منظمة التعلم	215
مفهوم منظمة التعلم	215
ما هي الحاجة للمنظمات المتعلمة؟	216
كيف تبنى المنظمة المتعلمة؟	217
العناصر التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة	217
مستويات التعلم	219
دور القيادة في بناء المنظمات المتعلمة	220
خصائص منظمة التعلم	221

الموضوع | الصفحة

الفصل السابع

التميُّز التنظيمي

المدخل إلى التميُّز التنظيمي 227
... مفهوم التميُّز التنظيمي 227
... على ماذا يعتمد التميُّز التنظيمي؟ 227
... كيف يبدأ التميُّز التنظيمي؟ 227
... ما هو الهدف من التميُّز التنظيمي؟ 228
... كيف يُحكم على تميُّز منظمات الأعمال؟ 229
... كيف تُبنى منظمات الأعمال المتميزة ؟ 229
... ماذا يتطلب التميُّز التنظيمي؟ 230
خصائص المنظمات التي تسعى لتحقيق التميُّز التنظيمي 230
منهجية تحقيق التميُّز التنظيمي 231
معايير التميُّز التنظيمي 233
أبعاد التميُّز التنظيمي 234
... البعد الأول: تميُّز الثقافة التنظيمية 235
... البعد الثاني: تميُّز الهيكل التنظيمي 244
... البعد الثالث: تميُّز الإدارة / القيادة 248
... البعد الرابع: تميُّز المرؤوسين 257
... البعد الخامس: تميُّز الإستراتيجية 261

الفصل الثامن

الجوائز العالمية للتميُّز

المقدمة 269

الموضوع	الصفحة
جائزة ديمينج	269
جائزة مالكولم بالدريج	271
الجائزة الأوروبية للجودة	271
جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز	274
الخاتمة	307
قائمة المراجع العربية	311
قائمة المراجع الأجنبية	319

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
(1)	العوامل التي تساعد على زيادة فرص التميُّز	27
(2)	مجموع الثقافات التي تفسر ثقافة التميُّز	28
(3)	القيم المشتركة لتطوير ثقافة التميُّز	30
(4)	مجالات التميُّز	33
(5)	قواعد النجاح والتميُّز	37
(6)	خطوات الوصول إلى التميُّز	40
(7)	الأدوات الثمان لتحقيق التميُّز	43
(8)	أسرار التميُّز	46
(9)	الدورة الرباعية لاستكشاف التميُّز	53
(10)	اكتشاف بؤرة التميُّز	66
(11)	عجلة التميُّز	67
(12)	مفاتيح الوصول إلى القمة	99
(13)	المبادئ الأساسية لإدارة التميُّز	113
(14)	مفاتيح التميُّز	120
(15)	عناصر الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز	131
(16)	أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة	138
(17)	المنافع التي تجنيها منظمات الأعمال المتميزة	183
(18)	مبادئ ديمينج الأربعة عشر للجودة	193
(19)	الأمراض السبعة القاتلة التي تعيق الجودة	194

الرقم	الشكل	الصفحة
(20)	خطوات جوران العشر لتحسين الجودة	195
(21)	نقاط كروسبي الأربع عشرة لبرنامج تحسين الجودة	196
(22)	المراحل التي يمر بها أسلوب اختيار أعضاء فريق العمل	200
(23)	قيم الإدارة وقيم العاملين	210
(24)	تحقيق القيمة للمساهمين من خلال رضا الزبائن الشامل	211
(25)	أبعاد التميُّز التنظيمي	235
(26)	أنموذج التميُّز الأردني	279
(27)	هرم التميُّز	281
(28)	مراحل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز	282
(29)	معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص	286

الفصل الأول
الطريق نحو التميُّز

... المقدمة.

... مفهوم التميُّز.

... ثقافة التميُّز.

... القيم المشتركة لثقافة التميُّز.

... عناصر ثقافة التميُّز.

... مجالات التميُّز.

... قواعد النجاح والتميُّز.

... خطوات الوصول إلى التميُّز.

... الأدوات الثمان لتحقيق التميُّز.

... أسرار التميُّز.

المقدمة

التميُّز قيم وأخلاق وتحدي وإمتلاك عقلاً متوهجاً بالأفكار، والتميُّز يتحقق بالعمل والجهد المتواصل لتحقيق ما لم يحققه الآخرون، والمتميزون الناجحون هم الذين يخرجون من الفشل أكثر قوة وصلابة، فقد قيل: "لا يهم أين أنت الآن، ولكن المهم هو إلى أين تتجه"، وقيل: "في كثير من الأحيان خسارة معركة تعلمك كيف تربح حرباً"، وقيل: "النجاح ليس كل شيء، إنما الرغبة في النجاح هي كل شيء"، وقيل: "سلحفاة في الطريق الصحيح خير من غزال في الطريق الخطأ"، وقيل: "الفشل ينبغي أن يكون معلماً لنا وليس مقبرة لطموحاتنا وتطلعاتنا"، وقيل: "لا تقس نفسك بما أنجزت حتى الآن، ولكن بما يجب أن تُنجز مقارنة بقدراتك". (فتحي، 2008، ص ص5-6)

مع تصاعد المنافسة، وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، لم يعد هناك أي ضمانة لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً، ما لم يتم العمل على تطويرها وتحسينها باستمرار، وقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين هما: (كورتل،2011، ص ص354-355)

الأولى : فئة تبنت مدخل الميزة التنافسية طويلة الأمد، على أساس إمكانية أن تكون الميزة التنافسية دائمة، وأن العمل الإستراتيجي سيحقق استدامة الميزة التنافسية.

الثانية : فئة تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية طويلة الأمد كانت ممكنة في الماضي، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغيُّر، والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي، فلا ضمانة لميزة تنافسية طويلة الأمد.

إن غاية الإدارة في أي منظمة هي: السعي إلى تحقيق حالة من التميُّز في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها، بل على نفسها (نتائجها السابقة)، ولا يتأتى ذلك إلّا من خلال دعم الإبداع والإبتكار والتطوير والتحسين المستمر، والإستفادة من التجارب والممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات وسياسات الإدارة تتصف بالتميُّز، أي بالفاعلية والجودة الفائقة.

تحقيق التميُّز ليس أمراً مستحيلاً، فمنظمات الأعمال بحاجة إلى أن تعرف كيف تصل إلى حالة من التميُّز، وماهي سبلها ووسائلها وأدواتها لتحقيق ذلك، وأن تسير على الطريق الصحيح الذي يقودها إلى التميُّز، معتمدة على قدراتها ومواردها، وعليها إطلاق العنان لإبداعات ومواهب وقدرات عامليها، مستفيدة من أحدث الأدوات العلمية التكنولوجية والإلكترونية المعاصرة.

التميُّز في العمل عبارة عن سلسلة متراكمة من الإخفاقات والنجاحات، وعلى المنظمة أن تملك الإرادة القوية لتجاوز الفشل والإخفاقات، والإستفادة منها كدروس وخبرات عملية، والبناء على النجاحات التي تحققها، والإستمرار في تطويرها وتحسينها، والإرتقاء نحو التميُّز.

التميُّز لا يعتمد على العمل والمهارات العملية فحسب، بل يعتمد أيضًا على المهارات الشخصية للعاملين، والأفكار والأخلاق والمرونة ومهارات الإتصال لديهم، وقدرتهم على التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها، ومن هنا تبرز أهمية دعم وتمكين وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار، وذلك من خلال وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت، لخلق حالة من التنافس بين العاملين لتحقيق ذاتهم، وإبراز إمكاناتهم وإبداعاتهم ومهاراتهم وطاقاتهم الدفينة، وهذا كله ينعكس إيجاباً على قدرة الإدارة على توجيه المنظمة بطرق سليمة نحو تحقيق أهدافها، واتخاذ قرارات صائبة، مستفيدة من الطاقات والقدرات المتوفرة لديها.

لعلّ الطريق الأمثل أمام منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التميُّز سواءً بخدماتها أو بمنتجاتها هو الإلتزام الفعلي بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والتي يتم ربطها دوماً بالتميُّز، فمن خلال الإلتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإستمرار في تطويرها والعمل على تحسينها ومراجعتها باستمرار، وإجراء التعديلات اللازمة عليها، ومعالجة أي انحرافات تنشأ جرَّاء تطبيقها، تكون المنظمة قد أخذت موقعها على طريق التميُّز بين المنظمات الأخرى.

مفهوم التميُّز

التميُّز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ الآف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء. (Cobb,2003, p1)

التميُّز هو: "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والإحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة". (Kinji,2001, p701)

التميُّز هو: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وكآفة أصحاب المصلحة في المنظمة. (السلمي،2001، ص80)

التميُّز هو طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، فهو ينشيء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الإبتكار، وتحقيق ميزة تنافسية، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، الإعتمادية، المرونة، الإبتكار). (المعهد الوطني للتدريب،2011)

التميُّز يعني: القدرة على الإبتكار والإبداع وطرح أفكار خلّاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة في إرضاء متلقي الخدمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطمح كآفة أطراف المصلحة لتحقيقها، سواءً أكانوا مالكين أو عاملين أو مستفيدين أو شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وهو الإرتقاء بسوية أعمال وأنشطة المنظمة وأساليب وآليات وأدوات تقديم خدماتها وطرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة. (الهلالات،2012، ص64)

التميُّز هو: ممارسة إدارية حديثة ومتقدمة، وهو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الإرتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكآفة أطراف العلاقة بالمنظّمة، والترفع عن التفكير التقليدي في أساليب إدارة المنظمات، والنظرة الضيقة التي بنيت على أساس تحقيق الربحية ضمن المدى المنظور إلى الإرتقاء بمستوى الأداء والأنشطة والعمليات، والعمل على التماشي مع الوسائل والأدوات العلمية والتكنولوجية المتطورة، والقدرة على المنافسة والحصول على الحصة المناسبة في السوق، والتي فُرض استخدامها على كآفة منظمات الأعمال.

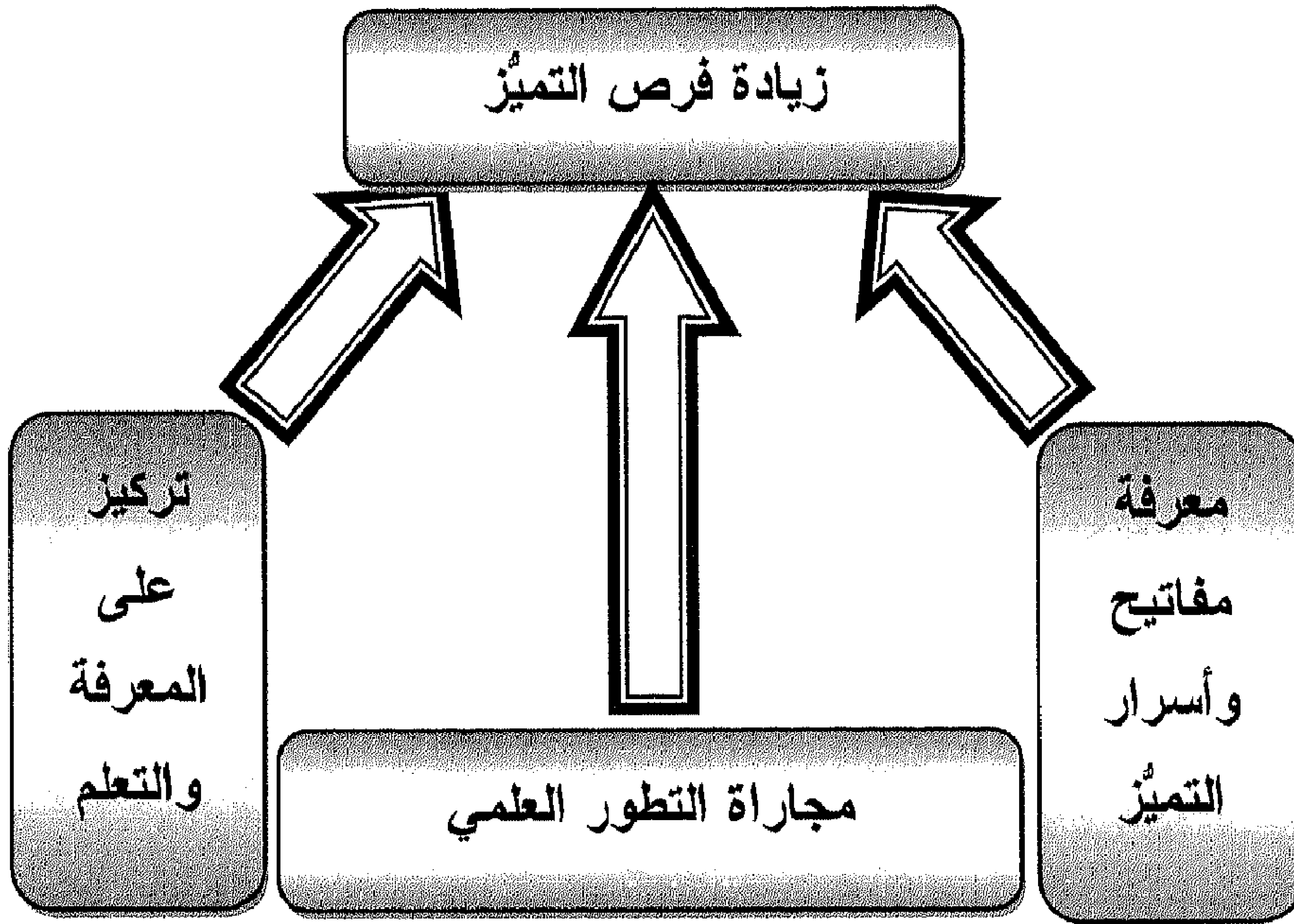
يتحقق التميُّز من خلال الفهم والوعي الكامل من قبل إدارة المنظمة وكآفة العاملين فيها وعلى كآفة مستوياتهم الإدارية والتنظيمية والتزامهم بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والبناء على عناصرها، والإستمرار بعملية تطويرها وتحسينها، ومراقبة الإنحرافات والمشاكل التي قد تنشأ نتيجة تطبيقها ووضع الحلول الوقائية المسبقة لها تلافياً لوقوعها، من أجل الإرتقاء بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة إلى المستوى المتميز، الذي تستطيع من خلاله المنظمة التفوق على المنظمات المنافسة وحصد الحصة السوقية الأكبر، والمحافظة على زبائنها والعمل على جذب المزيد عبر خطة تسويقية محكمة يقتنع بها الزبائن.

كذلك يتحقق التميُّز من خلال الإدارة الكفؤة التي تستطيع استشراف المستقبل ووضع الإستراتيجيات والبرامج والخطط لمواكبة كل التغيرات والمستجدات التي تطرأ في عالم الأعمال، وقدرتها على تحليل البيئة المحيطة واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وكذلك قدرتها على إجراء المسوحات السوقية للمنظمات المنافسة والإستفادة من التجارب الناجحة والمتميزة لديها، وأخذ العبر والدروس من التجارب الفاشلة والمشاكل والعقبات التي اعترضتها.

التميُّز لا يعني عدم الفشل أبداً، بل هناك اخفاقات يحولها المتميزون إلى إنجازات.

على منظمات الأعمال التي تسعى للعمل وفق إدارة متميزة وتسعى لزيادة فرص تميُّزها وعوائدها وقيمتها في سوق العمل أن تتعرف على مفاتيح وأسرار التميُّز، وأن تركز وبشكل كبير على التعلم والمعرفة، وأن تجاري وتتماشى وتتكيف مع كل التطورات العلمية والتكنولوجية في عالم الأعمال، فيجب أن يحيا الأفراد والمنظمات من أجل التعلم والتميُّز، والمنظمة التي لا تسعى للتعلم والتطور مصيرها الزوال لا محالة. بالإضافة إلى ذلك أصبح لزاماً على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميُّز أن يتوفر لديها أمران هما: (البراهمة،2009)

1. **الأفراد المبتكرين:** والذين يمثلون موجودات حقيقية أكثر جدوى في تطور المنظمة.
2. **العوامل التنظيمية الملائمة:** التي تدعم الإبتكار وتسانده من خلال مناخ تنظيمي محفز وداعم للإبتكار والمبتكرين، الشكل التالي يبين زيادة فرص التميُّز:



الشكل (1) العوامل التي تساعد على زيادة فرص التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (البراهمة، **2009**)

ثقافة التميُّز

حسن الإدارة ينبع من الثقافة، لأنها المحصّلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها العاملون في المنظمات، وقد أصبح التميُّز هو الحد الأدنى الذي يقبله العملاء والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها.

ثقافة التميُّز: هي مجموع الثقافات التي يجب أن يغرسها أصحاب المنظمات في نفوس العاملين والمبينة في الشكل التالي: (عيد وحسام، 2004، ص ص9-57)



الشكل (2) مجموع الثقافات التي تفسر ثقافة التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (عيد وحسام، 2004، ص ص9-57)

كل الثقافات المذكورة في الشكل السابق هي تفسير لثقافة التميُّز التي تشمل ثقافة الاستكشاف وثقافة الجودة وثقافة التحالفات، وعلى النحو التالي:

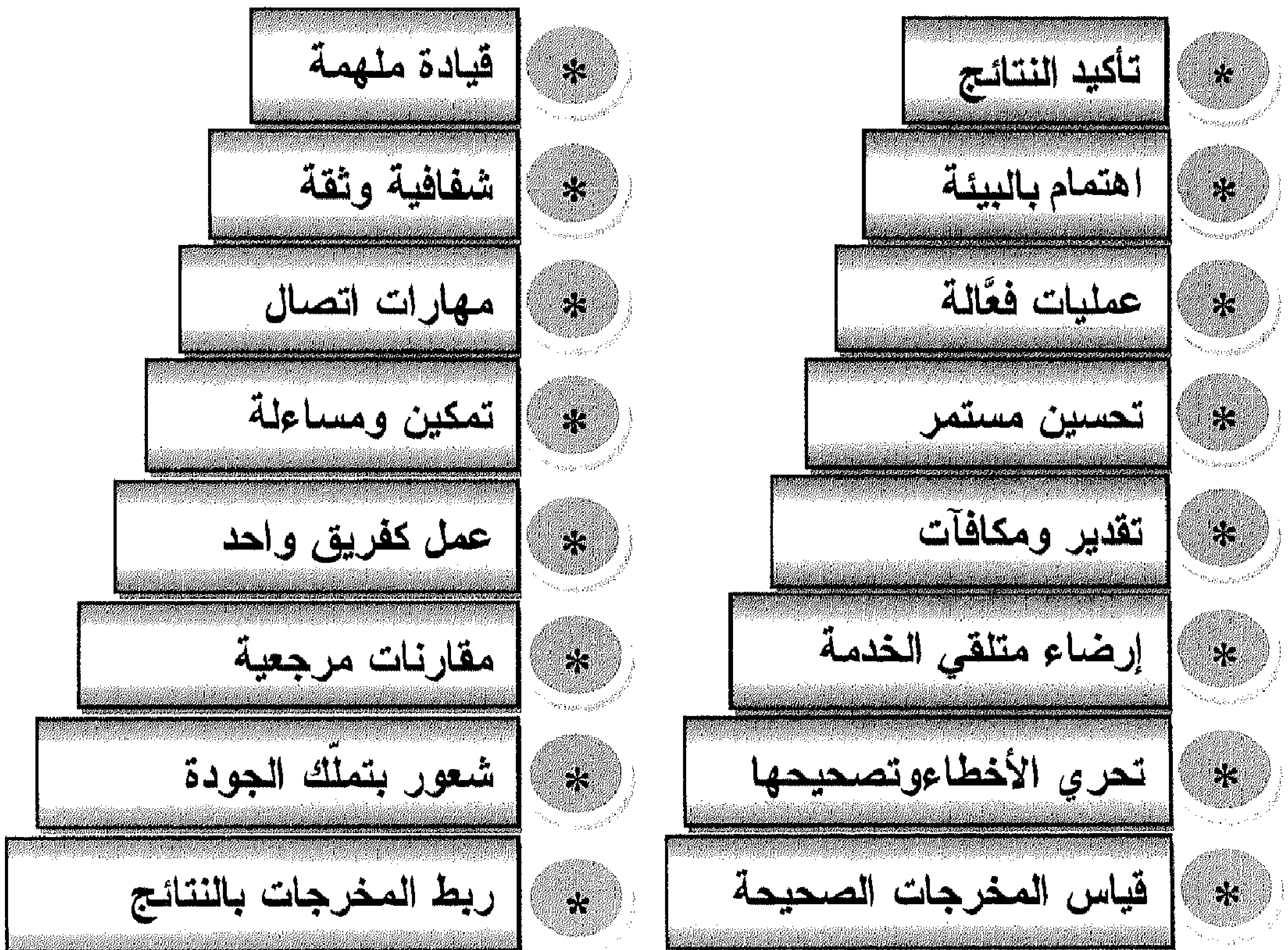
1. تركيز قوى المنظمة على البحث والتطوير.
2. التميُّز في ثقافة التحالفات مع البيئة المحيطة.
3. التركيز على الشراكات في المهمات والمشاريع المختلفة وعلى جميع الأصعدة.
4. التركيز على التعلم والبحث والاستكشاف.
5. التركيز على الشراكات الذكية التي تعود بالمنفعة على المنظمة.
6. التصميم على إحداث فرق في البيئة المحيطة.
7. التميُّز من خلال ثقافة الجودة وعلى كآفة المستويات في المنظمة.
8. التأكد من أن الأنظمة والإجراءات التي تتبعها المنظمة تؤدي إلى الجودة.

ثقافة التميُّز في منظمات الأعمال هي: الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والأخلاقيات والتقاليد والعادات والقيم التي يتحلى بها العاملون في المنظمة، وهي أيضاً مجموع نتائج طرق تفكير وسلوك العاملين في المنظمة تجاه بعضهم بعضاً وتجاه العملاء والمزودين وتجاه المنتجات والخدمات المقدمة وتجاه المنظمة سوالمجتمع، والتي تنعكس إيجابياتها على كفاءة أداء المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها بشكل عام، وعلى النتائج والأهداف العالية التي تحققها والتي تتفوق على توقعات وطموحات كآفة أطراف المصلحة ذات العلاقة بالمنظمة، مما يعزز مكانتها المرموقة في السوق، وقوتها بين المنظمات المنافسة، ويساعد في استمرارها وبقائها في قمة نجاحاتها وتميُّزها. (الدويرج،2009)

ثقافة التميُّز هي التي تحاكي المستويات العليا من الأداء والكفاءة والفعالية.

القيم المشتركة لتطوير ثقافة التميُّز

قد يتعذر على منظمات الأعمال أن تحقق التميُّز، ما لم تكن الثقافة السائدة فيها هي ثقافة التميُّز على مستوى المنظمة الواحدة بكل مكوناتها، ولتحقيق التميُّز لابدّ من تطوير ثقافة التميُّز لدى المنظمة، وتتكون هذه الثقافة من مجموعة قيم وأهداف ونظم تدعم التميُّز، كما يعدّ تطوير ثقافة تجسد التميُّز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المنظمة وأثرها الإيجابي في المستفيدين، ويمكن التعبير عن هذه الثقافة من خلال التركيز على مجموعة من القيم المشتركة التي يجب أن تتبناها منظمات الأعمال لغرس ثقافة التميُّز في نفوس العاملين، وهذه المجموعة من القيم المشتركة يمكن حصرها في الشكل التالي: (السهلي، 2009، ص ص12-35)



الشكل (3) القيم المشتركة لتطوير ثقافة التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (السهلي، 2009، ص ص12-35)

عناصر ثقافة التميُّز

لا يمكن اعتبار الثقافة التي يتبناها أصحاب المنظمات وإداراتها هي ثقافة التميُّز التي يمكن أن تضيف قيمة للمنظمة ولكآفة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من مالكين وعاملين وعملاء وشركاء ومجتمع، والتي تتطلبها مقتضيات الأعمال في هذا العصر الغني بالتحديات والمنافسة الشديدة بين المنظمات والتي فرضتها عولمة الأعمال والتطور العلمي الهائل وثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إلَّا بتوافر العناصر التالية: (فليح،2011)

العنصر الأول.. القيم: وهي تلك المعايير الأخلاقية والإتجاهات الإيجابية نحو العمل، التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها بين كآفة موظفيها وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية لتحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال نشر وتعميق ثقافة التميُّز، التي تدعم عملية الإبداع والإبتكار وتوليد الأفكار، وتشجع على التعاون والإنفتاح والأداء المتميز والكفؤ، والتحسين والتطوير المتواصل، وخدمة العملاء بأسلوب علمي وحديث يلبي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، ويحافظ عليهم، ويجعلهم كمندوبي تسويق للمنظمة، وتتضمن هذه القيم ما يلي:

1. وضع المقاييس الأخلاقية والقيم الشخصية والمواقف المتعلقة بالعمل التي تريد المنظمة أن يتبناها الموظفون بشكل فردي وجماعي، ومناقشة هذه القيم بشكل علني واستيعابها من قبل كآفة الموظفين في المنظمة.
2. الإستقامة الشخصية، التطوير والتحسين المستمر، تقاسم المعرفة، الحيادية والتركيز على خدمة العميل.

العنصر الثاني.. تأهيل الموظفين وتمكينهم: إن وجود فلسفة إدارية حديثة ومتميزة تقوم على تقدير جهود العاملين وتحفيزهم والإعتراف بأدائهم المتميز والثناء عليهم، والتأكد من توفير الفرص والموارد اللازمة لهم لتحقيق أهداف المنظمة والنتائج المرجوة، وذلك

من خلال التدريب وتفويض الصلاحيات وتوفير المعلومات الصحيحة والحديثة، وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة وطرح الحلول والمقترحات عندما تواجههم التحديات والمشاكل، وأن يكونوا مبتكرين ومبدعين في السعي للوصول إلى طرق جديدة لتحقيق أهداف المنظمة، كل ذلك يشعرهم بقيمتهم وبتقدير الإدارة لجهودهم وتفهمها للتحديات التي يواجهونها في عملهم، واعتراف وإقرار المنظمة بإبداعاتهم وابتكاراتهم وأدائهم المتميّز.

العنصر الثالث.. المراقبة والتقييم: عملية المراقبة لكل أنشطة وأعمال المنظمة وعملية تقييمها وفحص الخطط والبرامج والإستراتيجيات التي تم وضعها بناءً على دراسات مستفيضة وعملية مسح شامل للسوق والبيئة المحيطة، كما تفحص قدرة المنظمة على معرفة المدى الذي وصلت إليه في سعيها لتحقيق الأهداف والنتائج والمخرجات المستهدفة (من خلال النظام المطبق لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي)، لكي تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الضرورية بشأن تحسين أدائها، مما يمكِن المنظمة من تحقيق ما يلي:

1. تحقيق المخرجات والنتائج المستهدفة، وقياس وتقييم أداء المنظمة والعمل على مراجعته المستمرة وتحديثه.
2. التعاون مع المنظمات الأخرى حكومية كانت أم خاصة لتحقيق الأهداف الوطنية، ودعم المجتمع المدني وعملية النمو الاقتصادي لضمان تحقيق نتائج تركز على المواطن.
3. إدارة المخاطر: والتي تساعد المنظمة على فهم وتحديد أولويات التهديدات أو المعوقات سواءً الداخلية منها أو الخارجية، والتي تحد من كفاءة الأداء وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها وبرامجها، وإدارة المخاطر تمكّن المنظمة من وضع الحلول الوقائية المسبقة للتصدي لها.

ثقافة التميُّز تعني: قيمة للمنظمة، وتعميقها يعني: دعم الإبداع والإبتكار وتوليد الأفكار، وتشجيعها يعني: الإنفتاح والأداء المتميز.

مجالات التميُّز

تتنوع وتتعدد مجالات التميُّز المتاحة أمام الأفراد والمنظمات، وباب التميُّز مفتوح وواسع جداً أمام المبدعين ذوي الأفكار الخلّاقة والطامحين إلى الوصول لحالة من التفرد والتميُّز، سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي، ونحصر تالياً أهم مجالات التميُّز المتاحة أمام المنظمات والعاملين في الشكل التالي: (عثمان، 2010)



الشكل (4) مجالات التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (عثمان، **2010**)

أولاً... التميُّز في المظهر: إن الإنطباع الأول الذي يرتسم ويرسخ في ذهن العميل هو مظهر وصورة الموظف الأول الذي يلتقيه، وهذا الإنطباع سينعكس إيجابياً على الإنطباع المأخوذ عن المنظمة، فلا بد أن يكون الموظفون على مستوى عالٍ من الأناقة، والإبتسامة المرسومة على وجوههم باستمرار أمام عملاء المنظمة، فهذا يريح العميل، ويجعله متفائلاً وفخوراً بالتعامل مع هذا النوع من الموظفين المريحين.

ثانياً... التميُّز في المهارات: إنّ التفرد في امتلاك مهارات وقدرات متميزة تلفت انتباه الآخرين، وتجعل الفرد محط أنظار إدارة المنظمة، والمنظمات تسعى دائماً لاستقطاب هذا النوع المتميز من الأشخاص، لأن الذي يمتلك مهارات وقدرات متميزة هو الذي يمتلك القدرة على الإبداع والإبتكار، ويعتبر استقطاب مثل هؤلاء المميزين قيمة مضافة للمنظمة، ومن أهم عناصر رأس المال البشري في المنظمة، واستقطابهم للعمل يساهم في تطور وتحسن أعمال وأنشطة المنظمات.

ثالثاً... التميُّز في إدارة الذات: تعتبر إدارة الذات ممارسة إدارية معاصرة تقوم على: الحضور والتركيز الذهني والعقلي الدائم، معرفة القدرات والمهارات والمواهب والمقومات الذاتية، المقدرة على السيطرة والتحكم بالقدرات، المقدرة على تحديد الأولويات والأفضليات، التعليم والتدريب المستمر وتنمية الإبداعات والمهارات والقدرات والمقومات الذاتية.

رابعاً... التميُّز في الأفكار والتطلعات: إنّ امتلاك الأفكار الخلّاقة والتطلعات الإيجابية الطموحة، يجعل من الإنسان شخصية متميّزة، لها القدرة على الإبداع الذي يبدأ بفكرة والإبتكار الذي يبدأ بتطبيق الفكرة الإبداعية، والإدارات المتميزة في المنظمات تدعم وتحفز وتشجع أصحاب الأفكار والتطلعات البناءة، فهم رأس مال فكري من مقومات المنظمة الحديثة.

خامساً... التميُّز في الأنشطة والوسائل: إن تميز نوعية النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة يجلب اهتمام الآخرين، فالندرة تجلب كثرة الإنتباه، والأهم هو إيجاد

الوسائل والأدوات التي تتحقق من خلالها هذه الأنشطة، فالمنظمات المتميزة هي التي تتفهم المعني والمفهوم الحقيقي للتميُّز، وهو الإتيان بالمنتج الجديد والنادر، وتحافظ وتحفز وتدعم الذي ساهم في ابتكار هذه الأنشطة والمنتجات.

سادساً... التميُّز في التعامل مع العملاء: يجب أن يشعر العميل بأنه أهم شئ بالنسبة للمنظمة والموظف، وأن الإهتمام به يعد على رأس أولويات المنظمة والعاملين، كما يجب أن تلبى طلباته بالجودة والسرعة التي يتمناها، وكما ذكرنا فإن الإنطباع الأول الذي يرتسم في ذهن العميل هو مظهر وصورة أول موظف يلتقيه، مما ينعكس ايجاباً على المنظمة، وانطباع العميل الإيجابي عن المنظمة يجعله يعمل سفيراً لديها، فينقل الصورة الحسنة عنها للآخرين وينصحهم بالتعامل معها لأنه صاحب تجربة جيدة في ذلك.

سابعاً... التميُّز في التخطيط ووضع الأهداف: يعتبر التخطيط السليم لتحقيق أهداف واضحة وقابلة للتحقيق من المنطلقات الرئيسية التي تُبنى عليها المنظمات وفق أسس متينة، فكل منظمة أعمال تخطط لتحقيق أهدافها وفق أسس علمية قابلة للقياس، ومعايير ومواصفات تقوم عليها خدماتها أو منتجاتها، والمنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها هي منظمة ناجحة ومتميزة، وتستطيع بناءً على ذلك أن تطور وتحسن من أنشطتها لتصبح منافسة، وتمتلك الحصة السوقية التي تسعى إليها، والإدارة المتميزة هي القادرة على وضع الإستراتيجيات والخطط الفعّالة والقابلة للتنفيذ، وتعمل على تمكين العاملين للمساهمة في وضع هذه الخطط والبرامج التنفيذية.

ثامناً... التميُّز في التعامل مع اللوائح والأنظمة: إن وجود لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ودليل وظيفي ينير الطريق أمام العاملين الجدد، ويتم تطبيقه على جميع العاملين بالمنظمة دون تحيز أو تمييز، والتعامل معها كدستور ومنهاج عمل يوضح لكل موظف حقوقه ودوره في المنظمة والمهام والواجبات الموكولة إليه، كما تبين للعاملين لوائح الجزاءات والعقوبات بحق المخالفين والمهملين في عملهم، كذلك على المنظمة توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت والترقيات مبنياً على أساس جودة وتميُّز الأداء، فكل ذلك

يريح الموظف ويجعله يعمل في بيئة واضحة، كما أن ذلك يحقق العدالة التي هي أساس تميز الإدارة ويساعدها في وضع الخطط والبرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون، والتي تنعكس على كفاءة الأداء في المنظمة على كآفة المستويات الإدارية والتنظيمية.

إذن، مجالات التميُّز متنوعة أمام الأفراد، فبامتلاك الرغبة والإرادة الصادقة يبدأ التميُّز، وبالسعي الدائم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بمزيد من التدريب والتعليم يصبحون شخصيات تمتاز بامتلاك الأفكار والإبداعات، وتستطيع إدارة ذاتها والتحكم بمقوماتها الذاتية، فالتميُّز يبدأ بخطوة جريئة على الطريق الصحيح.

المتميزون، من أهم عناصر رأس المال البشري في المنظمات، لذلك تسعى المنظمات دائماً لإستقطاب هذا النوع المتميز من الأشخاص، وتعمل على دعمهم لأنهم قيمة مضافة للمنظمة، فالمنظمات تعمل على تمكين العاملين وتشاركهم في عملية التخطيط ووضع الأهداف لتحقيق المزيد من النجاحات والقدرة على المنافسة وحصد الحصة السوقية الأكبر، من خلال نوعية الأنشطة والأعمال والوسائل التي تستخدمها، وهذا لا يتأتى إلَّا بوجود لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة، تطبق بعدالة على جميع العاملين بالمنظمة دون تحيز أو تمييز، بحيث يعرف كل موظف حقوقه ودوره في المنظمة والمهام والواجبات الموكولة إليه.

إن وجود خطة تدريبية ممنهجة تلبي كل متطلبات العمل والأنشطة، وتشمل كآفة العاملين في المنظمة، وكذلك تركيز الإدارة على الإرتقاء بالمنظمة لتصبح منظمة تعلُّم وأنموذج للمنظمة المتميزة، ينعكس أثر ذلك كله على كفاءة الأداء العام في المنظمة، ويساعدها في تنفيذ خططها المرسومة، التي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق النتائج والأهداف.

التميُّز الأهم بالنسبة للمنظمات هو: قدرتها على التعامل مع العملاء كما يرغبون، وبالطريقة التي تحقق رضاهم، وتلبية متطلباتهم بالسرعة والجودة والطريقة التي يفضلونها، فالعميل هو الذي يقرر أن المنظمة متميزة أم لا.

قواعد النجاح والتميُّز

لتحقيق النجاح والتميُّز في الأعمال والأنشطة بكآفة أشكالها سواءً على مستوى الأفراد أو المنظمات، فلابد من مراعاة مجموعة من القواعد التي تعتبر قواعد رئيسية للنجاح والتميُّز، والمبينة في الشكل التالي: (www.alsawt.net 21-7-2011)

1	الرغبة	8	تحديد البداية والنهاية
2	التجربة	9	المرونة
3	الهدف	10	تحمل المسؤولية
4	رفع مستوى الأهداف	11	عدم استعجال النتائج
5	التعلم	12	الإستمرار بالنجاح
6	العمل الجاد	13	الإستفادة من اللحظة
7	التركيز		

الشكل (5) قواعد النجاح والتميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (www.alsawt.net 21-7-2011)

القاعدة 1 .. الرغبة: وتعبر عن مدى الرغبة لدى الأفراد أو المنظمات في تحقيق النجاح والتميُّز، فالرغبة في النجاح والتميُّز هي الخطوة الأولى المهمة للإنطلاق، فبدونها لن يكون هناك نجاح.

القاعدة 2 .. التجربة: على الفرد أو المنظمة التجربة وعدم اليأس من نتائج التجارب مهما كانت، فلابد من تجربة تكون نتائجها متميزة.

القاعدة 3 .. الهدف: يجب أن يكون الهدف واضحاً ومدروساً وعالي المستوى وقابلاً للتحقيق وفق ما هو متاح من موارد وإمكانيات.

القاعدة 4 .. رفع مستوى الأهداف: كلما كان الهدف عالي المستوى كلما زاد النضال من أجل تحقيقه، وزاد التحدي للتصدي للعوائق والعقبات التي تعترض تحقيقه.

القاعدة 5 .. التعلم: لأن الحياة تقف عندما يتوقف التعلم، فعلى الفرد والمنظمة تعلم كل ما يلزم لتحقيق المهام والأهداف، وتعلم كل ما هو جديد يخصهم، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر.

القاعدة 6 .. العمل الجاد: إن أعظم غايات الحياة ليست المعرفة بل العمل الجاد والمتقن، والذي يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة.

القاعدة 7 .. التركيز: يجب التركيز التام على كل ما يمكن للفرد فعله وما يتلائم مع القدرات والمهارات، لا على ما لا يمكن فعله ويتناقض مع الإمكانيات والقدرات.

القاعدة 8 .. تحديد البداية والإستمرار حتى النهاية: فلابد لكل هدف عالي المستوى من بداية، والنجاح والتفوق والتميُّز الحقيقي لكل من يسعى للتميُّز يعني المثابرة والإستمرار حتى النهاية.

القاعدة 9 .. المرونة: عبر تغيير طريقة العمل كلما لزم الأمر، لأن التركيز على نفس طريقة العمل في كل مرة سيؤدي حتماً إلى نفس النتيجة السابقة.

القاعدة 10 .. تحمل المسؤولية: لأن الآخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت، لكن الجهة الوحيدة التي تستطيع إيقاف من يسعى إلى التميُّز هي نفسه، وهو المسؤول الأول

والأخير عن نتائج أعماله، فعليه تحمل نتيجة الفشل مهما كانت دون يأس، بل اعتبارها درس وتجربة لتحقيق النجاح والتميُّز.

القاعدة 11 .. عدم استعجال النتائج: فالنجاح والتميُّز في العمل كثمرة الشجرة، عندما تنضج تتساقط بمفردها، والعمل الدؤوب المنظم نتائجه ستظهر مهما طالت، فيجب عدم استعجال النتائج، والإستمرار في العمل.

القاعدة 12 .. الإستمرار بالنجاح: وعدم الإكتفاء بالمستوى الذي تحقق، بل التميُّز سعي دؤوب نحو المزيد من النجاحات، فالمتميزون هم الذين يتألقون أكثر بعد كل نجاح، ويعتبرون إنجازاتهم المتميزة نقطة للإنطلاق نحو إنجاز آخر متميز، لأن التميُّز الحقيقي لا يقف عند حد.

القاعدة 13 .. الإستفادة من اللحظة: باقتناص ما فيها من فرص، والبناء على إيجابياتها، فهي مسؤولية الفرد أو المنظمة لإقتناصها واستثمارها كفرصة لتحقيق المزيد من النجاح والتميُّز في المستقبل.

لقد أثبتت الدراسات أن التميز يعتمد على ما نسبته 7% فقط من المهارات المهنية، وعلى 93% من المهارات الشخصية والأفكار الإبداعية وأخلاقيات العمل والمرونة ومهارات الإتصال الناجحة والفعَّالة والمؤثرة في الآخرين، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرارات الصائبة وحسن تنفيذها، والقدرة على استثمار كل القدرات والمهارات وتوظيفها بطريقة علمية من أجل التفوق والتميُّز.

على الأفراد والمنظمات التي تسعى لتحقيق حالة من التميُّز أن يكون لديها مفهومها الذاتي والخاص عن عالم الأعمال، وإدراك أنهم مختلفون بكل الأفكار والمبادئ الخاصة بهم، وأن المرونة هي أساس الحل لأي موقف صعب، وهي الكفيلة بايصال الفرد أو المنظمة إلى بر الأمان على سلم النجاح والتميُّز.

أضحى نجاح المنظمة يقاس في إطار قدرتها على التميُّز

والعبرة ليست بعدد مرات الفشل، ولكن العبرة بعدد مرات النجاح بعد الفشل.

خطوات الوصول إلى التميُّز

من خلال دراسة أجراها علماء الإجتماع حول سلوكيات وسمات الأشخاص الذين تميزوا في أعمالهم، وجدوا أن هناك عدة خطوات قام بها أولئك المتميزون للوصول إلى ذلك التميز، ولولا هذه الخطوات ما كانوا في عداد الأشخاص المتميزين، والشكل التالي يبين خطوات الوصول إلى التميُّز:[15] (www.bafree.net 17-3-2007)

1	الحماسة الملتهبة في العمل
2	إمتلاك الشجاعة في اتخاذ القرارات
3	الجدّية في التعليم والتدريب والتطوير
4	وضع لمسة ذهنية في العلاقات الإنسانية
5	الحرص على البحث عن المزيد من المسؤوليات
6	عدم التردد في قبول المهام الصعبة أو الجسيمة
7	السعي للحصول على ثقة الآخرين في مجال العمل
8	القدرة على إقامة علاقات عمل ودودة مع الرؤساء
9	تعريف الرؤساء بالإنجازات التي تمت وبذلت فيها جهود كبيرة
10	التعبير بهدوء ولباقة عن الاعتراضات والمواقف التي لا يوافقون عليها

الشكل (6) خطوات الوصول إلى التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: **(www.bafree.net 17-3-2007)**

1. **الحماسة الملتهبة في العمل**: فالمتميزون يعملون دون ملل أو ضجر، وحماسهم الملتهب في العمل يعني: الإصرار الدائم على أداء واجباتهم والمهام الموكلة إليهم بروح قتالية عالية وفعَّالة، وحماسة المتميزين في العمل تجعلهم يتقنون الأعمال الموكولة إليهم بكل كفاءة واقتدار وسرعة ودقة متناهية.

2. **امتلاك الشجاعة في اتخاذ القرارات**: يمتلك المتميزون القدرة على تحمل المخاطر المعقولة، من خلال شجاعتهم في اتخاذ قرارات مدروسة تخدم أهداف المنظمة، وعلى إدارة المنظمة أن تدعم هؤلاء المتميزين بالمشاركة الفعلية في صنع القرارات، وكذلك بتفويضهم صلاحيات ومسؤوليات إضافية من أجل إنجاز الأعمال.

3. **الجدّية في التعليم والتدريب والتطوير**: يستعد المتميزون لمواجهة التغيرات التي تطرأ على واقع العمل، فهم في استعداد دائم لمواجهة أي تحدي يعترض طريقهم العملي، من خلال جديتهم واستمرارهم في تطوير انفسهم ومرؤوسيهم، والمشاركة في الدورات التديبية التي تضيف قيمة لقدراتهم وامكاناتهم، والعمل على تطوير هذه القدرات والامكانات باستمرار، كما أن المتميزين هم عملياً مدربين لمرؤوسيهم وموجهين لهم، وداعمين لقدراتهم.

4. **وضع لمسة ذهنية في العلاقات الإنسانية**: فالمتميزون يتكيفون في التعايش مع الأخرين، مهما كانت الظروف لأنهم يدركون أن صبرهم على الآخرين يصب في مصلحتهم وإن كانوا يخالفونهم، فهم يتمتعون بعلاقات طيبة مع كآفة زملائهم في العمل ومرؤوسيهم، ويعززون ثقة المرؤوسين بأنفسهم وبمنظمتهم.

5. **الحرص على البحث عن المزيد من المسؤوليات**: إن الشخص الذي يتملص من المسؤولية لن يصل إلى القمة أبدا، لذا على الذين يبحثون عن التميُّز أن يبحثوا عن مسؤوليات إضافية تظهر كفاءاتهم وقدراتهم وإبداعاتهم ومهاراتهم، وهذه صفة المتميزين، فهم دائماً يبحثون عن ما هو جديد ويطرحون الأفكار وأساليب العمل الحديثة ويقومون بتطبيقها بأنفسهم .

6. **عدم التردد في قبول المهام الصعبة أو الجسيمة:** فالرؤساء يمنحون فرصاً للمجتهدين والمتميزين في عملهم، ويفوضونهم الصلاحيات لأداء المزيد من المسؤوليات والواجبات، والمتميزون هم أهل لثقة رؤسائهم، ويتقبلون المهام الصعبة والمهمة التي تسند إليهم وينفذونها بمنتهى الكفاءة.

7. **السعي للحصول على ثقة الآخرين في مجال العمل:** والمتميزون يحصلون على تلك الثقة من خلال الإتقان الكامل للعمل، وسعيهم الدؤوب لمعرفة أسراره، ومواطن القوة والضعف فيه، ومعالجة المعضلات والمشاكل بكل حنكة ودراية.

8. **القدرة على إقامة علاقات عمل ودودة مع الرؤساء:** فالمتميزون يقيمون علاقات عمل قوية مع رؤسائهم المباشرين، تقوم على التعاون والثقة المتبادلة، وتمكنهم من اكتساب احترام وإعجاب وحب رؤسائهم لهم، نتيجة لتنفيذهم للمهام الموكولة إليهم بكل كفاءة وإقتدار، وكذلك من خلال قدرتهم الفريدة في ابتكار وإيجاد الحلول وطرح الأفكار الجديدة التي تخدم مصلحة المنظمة.

9. **تعريف الرؤساء بالإنجازات التي تمت ببذل جهود كبيرة:** وقد يخطئ كثير من الموظفين عندما لا يظهرون أعمالهم لرؤسائهم، فقد يكون الرئيس على غير علم بتفوق وتميُّز الموظف، لذلك من المهم جدا إحاطة الرؤساء علماً بالنجاحات والإنجازات الكبرى والصغرى.

10. **التعبير بلباقة عن الإعتراضات والمواقف التي لا يوافقون عليها:** يسيطر المتميزون على مشاعر الغضب والسخط والتذمر، وغالباً ما يدعمون اعتراضاتهم بالمنطق والعقل والحكم الصائب، ويناقشونها بكل عقلانية وعلم، ويقنعون بها الآخر بكل لباقة، ويفندون ما لا يوافقون عليه بمعلومات دقيقة وحقائق الغاية منها المصلحة العامة لمنظمتهم.

أن المتميزين متمكنون في معرفة كل ما يحيط بمجال عملهم ويواصلون التعرف على كل ما هو جديد.

الأدوات الثمان لتحقيق التميُّز

الأدوات الثمان لتحقيق التميُّز هي مجموعة الأدوات التي تهدف إلى دفع منظمات الأعمال لاتخاذ جملة إجراءات عملية شاملة تضعها في رحلة التميز، وتُحدث تغييرات جذرية في المنظمة وعلى كافة أصعدة العمل، بحيث تنفذ المهام وفق المعايير المطلوبة، وهي بداية الإنطلاق في رحلة التميز، وبتفعيلها واعتمادها كخارطة طريق أمام المنظمة تحافظ بذلك على مكانتها المرموقة والمتميزة بين المنظمات الأخرى، وتصبح منظمة منافسة بقوة، وقادرة على حصد الحصة السوقية التي تستحقها، الشكل التالي يبين هذه الأدوات: (www.diwanalarab.com 1-6-2013)



الشكل (7) الأدوات الثمان لتحقيق التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: **(www.diwanalarab.com 1-6-2013)**

الأداة الأولى. أداة للمساءلة: بمعنى تحمل القادة والمدراء المسؤولية عن إكمال متطلبات معيار معين، ويكون ذلك على ثلاثة أصعدة هي: الجانب التنظيمي، الجانب العملياتي، والمسؤولية عن تحقيق النتائج المطلوبة بشكل إيجابي.

الأداة الثانية. أداة للديمومة: بمعنى توثيق الممارسات المثلى في المنظمة، بحيث يتم وصف العمليات والإجراءآت القياسية التي تقود للتميز، ولا يتأثر ذلك بدوران المدراء أو مغادرتهم للعمل، بحيث تتم المحافظة على مؤسسية العمل والإنجاز.

الأداة الثالثة. أداة للتحسين: حيث يتم التعرف على مواطن الضعف وفرص التحسين، ومن ثم تعطى الأولوية للنقاط الأكثر أهمية وتتم معالجتها تباعاً، وهذا بحد ذاته نمطٌ منهجيٌ يقود لتطوير وتحسين العمليات.

الأداة الرابعة. أداة للتوازن: على الإدارة تحريك المنظمة باتجاه نمط التفكير والأداء الجمعي، بعيدا عن التفكير والأداء الفردي للوظائف، مما يتطلب رؤيا عملياتية للإنجاز، ويتطلب ذلك توازنا ومسؤولية جماعية بعيداً عن الأنانية والتفكير الفردي.

الأداة الخامسة. أداة للتوظيف والمشاركة الجماعية: من خلال وجود أدوات لتوظيف كآفة قدرات القادة والكوادر في المنظمة، مما يعطي فرصة خلّاقة للتكامل وبناء ثقافة تحسين مترابطة.

الأداة السادسة. أداة للتمييز والتحفيز: فعملية تمييز وقياس التحسين والتطوير الملازم لعملية التقييم الذاتية، تعطي الفرصة لتشجيع وتحفيز القادة والعاملين للإستمرار بتقديم الجهود ودفع المنظمة قدماً بخطى ثابتة في رحلة التميُّز والإنجاز.

الأداة السابعة. أداة للتفاضل: ويكون ذلك بواسطة اطلاع العملاء على جهود التميُّز في مجمل الأداء التنظيمي والعملياتي مقارنة مع المنافسين، ويكمن التفاضل هنا في نقطتين هما: الأولى، تحقيق الإبداع والتجديد في المنتجات والخدمات المقدمة، والثانية، قدرة المنظمة على تصميم منتجات أو خدمات جديدة تواكب الإحتياجات المستقبلية للزبائن،

وإفساح المجال لعناصر الإبداع والتجديد والقدرة الجماعية لحل المشاكل التي قد تعترض المنظمة.

الأداة الثامنة. أداة لتفعيل خطوات "خارطة الطريق": بمعنى وضع برنامج عملي للوصول للتميز، ويشتمل على: تفعيل كل من الرؤيا والرسالة والأهداف، توثيق الأداء الحالي، وضع الأهداف الذكية والعملية، طرح استراتيجيات جديدة، التعرف على مواقع التحسين، تنفيذ إجراءات التحسين، تقييم التأثيرات على الأهداف، المحافظة على الإنجازات والتقييم المتواصل للأداء.

الأدوات الثمان لتحقيق التميُّز ستعطي المنظمة الفرصة من أجل تفعيل جملة من الأدوات الأخرى مثل:

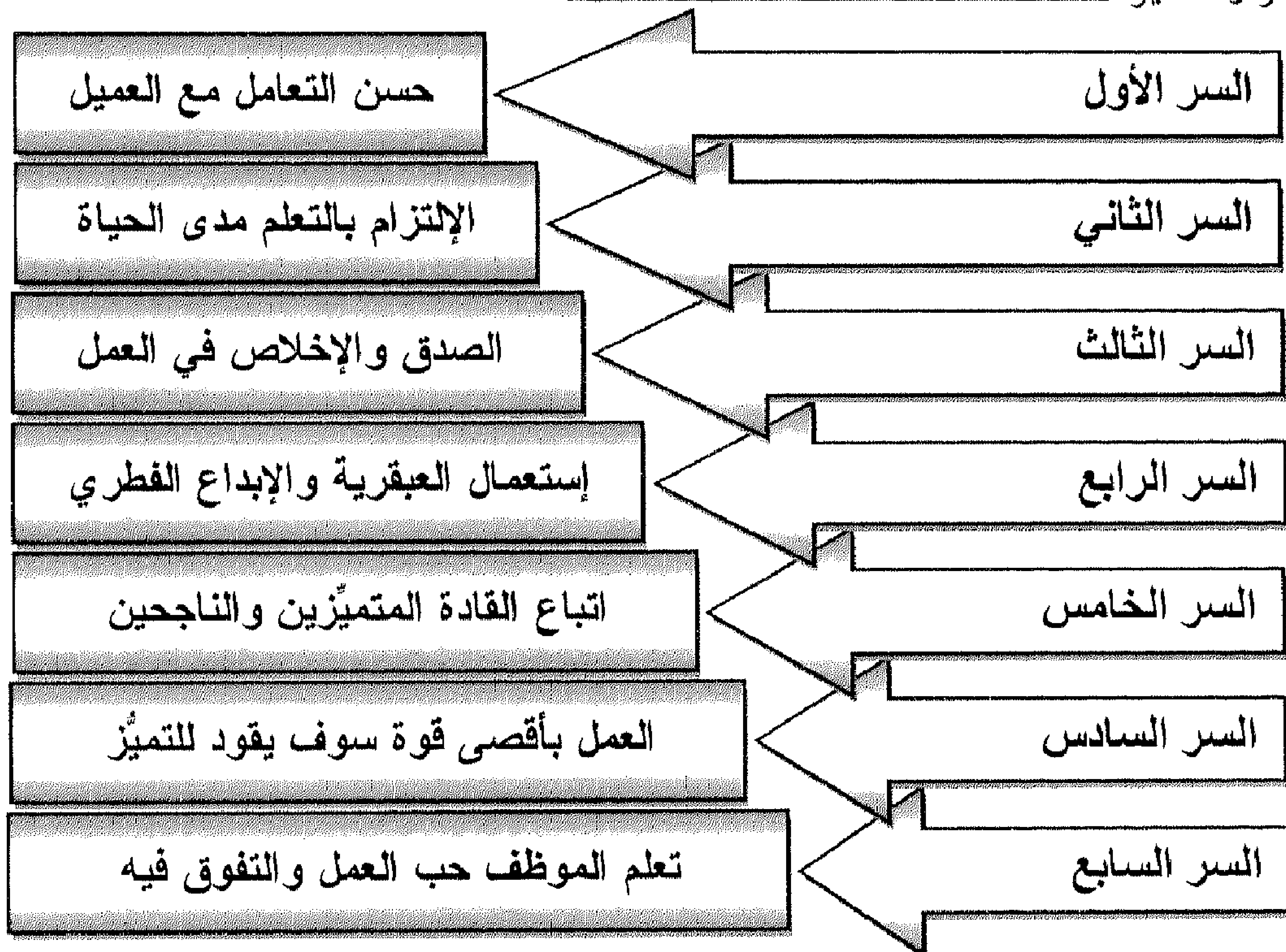
1. أدوات إدارة الجودة الشاملة.
2. أدوات تعزيز العمل الجماعي.
3. أدوات إدارة المشاريع.
4. أدوات التقييم الذاتي.
5. أدوات إدارة مجمل عمليات التغيير.
6. أدوات التحسين والتطوير المستمرة في المنظمة.

هذه الأدوات تسمح بإطلاق محصلة الطاقة الجمعية لمجمل قدرات وكفاءات العاملين، كما أنها تعد مفتاحاً لمساعدة الإدارات والقادة لفهم وإدراك أهمية تحقيق التميُّز.

إنّ تفعيل الأدوات الثمان وجملة الأدوات الأخرى، يعطي المنظمة الفرصة من أجل إشعال فتيل مركبة التميُّز والإنطلاق في آفاق المستقبل

أسرار التميُّز

لعلّ من أهم أسرار التميُّز في العمل هو الإستمرار في التعليم والتدريب واكتساب الخبرات وتنمية وتطوير القدرات والمهارات ووضع الخطط الواضحة والتركيز على الأولويات والبدء في تنفيذ الأعمال بهدوء ودقة وتحكم واستغلال الفرص المتاحة ووضع الحلول الوقائية المسبقة لأي تهديدات محتملة، المتميزون يركزون على الأشياء الايجابية التي قاموا بها، ويستخدمونها كقوة دافعة تزيد ثقتهم بأنفسهم، وليس على الموظف إلاَّ أن يسعي مستخدما إمكانياته ومواهبه وقدراته على التعلم والتدريب حتى يصل إلى التميُّز ليكون دافعا وحافزا ينقله من نجاح بارز إلى نجاح متألق، يُبرز فيه ملكاته وقدراته ومواهبه، فيصبح أنموذجاً لمن يسعي إلى التميُّز، والشكل التالي يوضح أهم أسرار التميُّز: (www.manhal.net 18-12-2006)



الشكل (8) أسرار التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (www.manhal.net 18-12-2006).

السر الأول: حسن التعامل مع العميل: يجب التعامل مع كل من يقابل الموظف كما لو كان يساوي ملايين، وذلك بمعاملة كل عميل للمنظمة كما لو كان الأكثر أهمية على ظهر هذه الأرض، هذا يعني أن كل موظف ذو قيمة كبيرة، لا يمكن تقديرها، وكذلك جميع العملاء.

السر الثاني: الإلتزام بالتعلم مدى الحياة: وذلك من خلال المطالعة والإستماع للمحاضرات الصوتية، وحضور المؤتمرات والدورات التدريبية، فأهم ما نملكه في هذه الحياة هو العقل، لذا علينا الإستثمار فيه دون انقطاع، فكلما تعلمنا الأمور المفيدة المجدية، كلما زادت قيمتنا، ولذا علينا دائماً ألاَّ نتوقف عن التعلم، وأن يكون ما يدخل العقل أكثر مما يخرج منه.

السر الثالث: الصدق والإخلاص في العمل: ويقصد به الأمانة والصدق مع النفس، ومع الأهداف، وبين العاملين ورؤسائهم ومرؤسيهم، وبين المنظمة بكافة مكوناتها البشرية وأصحاب العلاقة من مستثمرين وموردين وعاملين وزبائن، لأن الموظف هو الذي ينظر ويراقب نفسه وعمله.

السر الرابع: استعمال العبقرية والإبداع الفطري: داخل كل شخص منا قدرات لا حصر لها على الإبداع، تنتظر من يكشف عنها، عبر التدريب والتعليم، ويجب تكرار مقولة "أنا عبقري" في النفس دائما لعدة مرات، لأن كل واحد منا قادر على التصرف بأسلوب عبقري فيما يتعلق بشيء ما، ويستطيع فعل شيء واحد على الأقل بعبقرية ونبوغ، لكن ما يمنعنا من إظهار هذه العبقرية الفطرية هي قناعتنا بأننا عاديون متواضعون لا نملك الموهبة فلماذا إضاعة الوقت في المحاولة، فالكل بيده تغيير هذا الاعتقاد بالبحث الدائم عن وسائل أحدث وأفضل وأسرع لأداء كل شيء ولحل كل مشكلة ومعضلة.

السر الخامس: اتباع القادة المتميِّزين والناجحين: وهم من يراهم الموظف ناجحين من الناس في مجال أعمالهم التي تشابه طبيعة عمل الموظف، ثم اتخاذ القرار بأن يكون مثلهم، واتباع القادة لا التابعين، واتباع من يصدرون القرارات لا من ينفذونها، أما إذا أراد الموظف أن يكون متميِّزاً عليه البحث عن أنجح رجل يعرفه، ومعرفة ما الذي يفعله حتى أصبح متميزاً، وما هو آخر كتاب قرأه، وما آخر تدريب حضره، وما هي نصائحه، أما مخالطة أصدقاء متشائمين لا يسعون للتميُّز فذلك وحده كفيل بمنع النجاح والتميُّز.

السر السادس: العمل بأقصى قوة سوف يقود للتميُّز: العمل الشاق يجلب النجاح والتميُّز، والتكاسل والتخاذل يعتبر خيانه للعمل، إذ إن طريق الكسل معروفة نهايته، وطريق العمل الشاق والدؤوب نهايته النجاح والتميُّز.

السر السابع: تعلم الموظف حب العمل والتفوق فيه: الإلتزام بأن يكون متميزاً ومبهراً في مجال عمله، فعلى الموظف تعلم حب ما يفعله وإتقانه بأقصى درجة، فلن يرضى الموظف عن نفسه حتى يحترف ما يفعله، وهذا ما يفسر عدم شعور شريحة كبيرة من الناس بالرضا، ذلك لأنهم غير متميزين في أي شيء

على الإنسان أن يسعي مستخدما إمكانياته ومواهبه وقدراته على التعلم والتدريب حتى يصل إلى التميُّز .. فالتميُّز دافعٌ وحافزٌ ينقل الإنسان من نجاح بارز إلى نجاح متألق تبرز فيه ملكاته وقدراته ومواهبه.

الفصل الثاني
عبقرّية استكشاف التميُّز

... ما هو استكشاف التميُّز.

... استكشاف التميُّز كأنموذج جديد لقيادة التغيير.

... المنظمات حلول لا مشاكل.

... الدورة الرباعية لاستكشاف التميُّز.

... اكتشاف بؤرة التميُّز.

- الطرق الطبيعية لممارسة الأعمال.
- المخاوف من العمل الخاص والمستقل.
- كيف تصبح رجل أعمال متميز؟
- مراحل تأسيس المشروع الخاص.
- مميزات العملاء عند التعامل مع منظمات الأعمال الطبيعية الخاصة.

... عجلة التميُّز.

ما هو استكشاف التميُّز ؟

يقول (كوبريدر و ويتني،2009): يمكن وصف "استكشاف التميُّز" بعدد من المسميات التي تدور جميعها حول كونه فلسفةً ومنهجاً لقيادة التغيير، ولكن التعريف النابع من التطبيق الفعلي والممارسة العملية، هو: " منهجية تحاول الكشف والتحري والبحث المشترك والإستطلاع الإيجابي لسبر أغوار الأفراد والمؤسسات والبيئة المحيطة بهم، وهو ينطوي على تنقيب منهجي عن الأسباب التي تبث الحياة والطاقة والعطاء في أوصال مؤسسة أو مجتمع ما عندما يكون في أفضل حالاته الإنتاجية وطاقاته الإبداعية على المستويات البشرية والبيئية والإقتصادية ".

مع استكشاف التميُّز يكون المجال مفتوحاً لطرح الإستفسارات والتخيل والإبتكار، فبدلاً من الإنكار والنقد والغرق في غياهب التشخيص، تظهر طاقات الإكتشاف والحلم والتصميم، واستكشاف التميُّز يعني ممارسة فن طرح الأسئلة الإيجابية لتمكين قوة أي نظام، ومن ثم إيجاد الإمكانات والقدرات الإيجابية والعمل على تنميتها، من خلال تكثيف الإستطلاعات وإثراء الإستفسارات وزيادة الإكتشافات، مما يمكّن لمئات أو الآف الأفراد صنع مستقبلهم الجماعي، كما يفترض منهج استكشاف التميُّز أن لكل مؤسسة أو مجتمع مصادر ثراء وتميُّز غنية وزاخرة بالوقائع والمواقف الإيجابية غير المستغلة.

استكشاف التميُّز كأنموذج جديد لقيادة التغيير: استكشاف التميُّز هو أحد المناهج الحديثة لإدارة التغيير، إذ يعد نموذجاً فريداً يواكب القيم والمعتقدات والتحديات التي تواجه مديرين وقادة الأعمال في عالم اليوم، فهو يساعد على إدارة التغيير على نطاق واسع، الأمر الذي من شأنه أن يلهم كل الموظفين الداخليين والشركاء الخارجيين في بيئة عمل تتسم بالثراء والتنوع والإختلاف، وذلك بهدف اشراك العملاء وكل الأطراف في إدراك واستثمار مواطن القوة في أي مشروع وتسليط الضوء على مزاياه الإستراتيجية، مع تحقيق التوازن بين الحصول على أرباح مالية جيدة، دون إهمال الدور الإجتماعي للمنظمة.

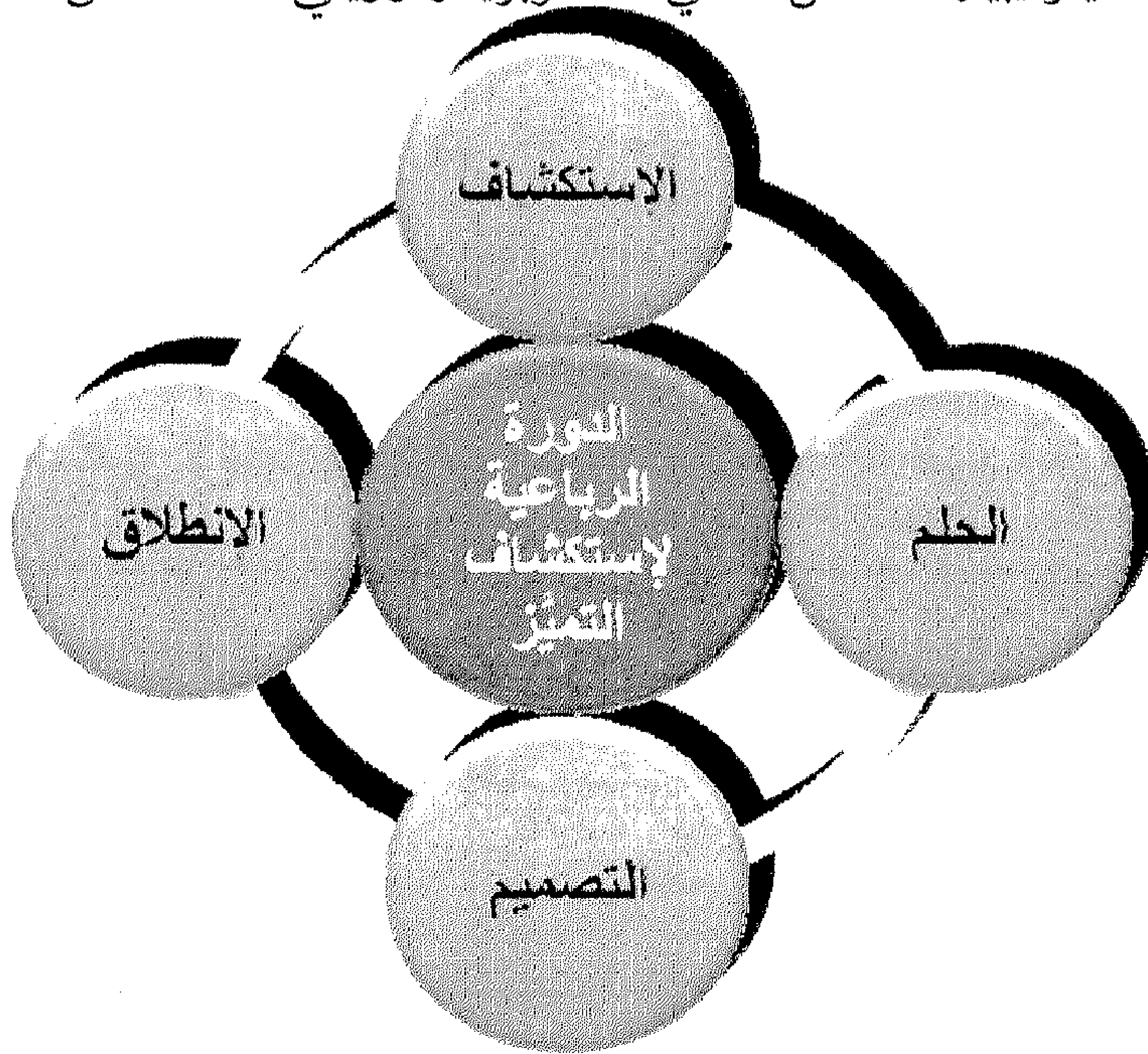
تدرك كل مدارس ومناهج الإدارة أن للأداء القوي تأثيراً كبيراً على النتائج، وأن مجرد وجود القوة واستثمارها وكشفها للجميع يؤدي بدوره إلى تحقيق الأداء الإيجابي أو المثالي في أي مؤسسة، ومن أهم مبادئ وتطبيقات منهج استكشاف التميُّز هو الإيمان بأنّ اتحاد القوى الإيجابية داخل أي منظمة يؤدي إلى ما هو أكثر من الأداء وحل المشكلات، بل هو خلق وإبداع للتحولات، وظاهرياً قد يبدو هذا أمرٌ واضحٌ وجيدٌ ومعروفٌ لمعظم المديرين، ولكن عندما نمعن النظر في الكيفية التي تتم بها ممارسة إدارة التغيير، سنرى بوضوح أن النهج الإيجابي للتغيير لم يصبح بعد هو القاعدة، بل ما زال هو الإستثناء، فمعظم برامج التغيير تقوم على استيراد مفاهيم وتطبيقات واستشارات من الخارج لتغير في الداخل، فتكون النتيجة فشلاً ذريعاً.

المنظمات حلول لا مشكلات: إن استكشاف وتقدير التميُّز يؤدي إلى خلق ثورة إيجابية في التطوير المؤسسي وإدارة التغيير، ومن ميزات منهجية استكشاف وتقدير التميُّز: قدرتها على تحويل ممارسة إدارة التغيير من التطلع للمساعدة الخارجية إلى ممارسة تنظيمية تنبع من الداخل، فهي تقوم وتعتمد على الموارد الذاتية بدلاً من الإعتماد على التأثير الخارجي، وهي منهجية تنطلق من فكرة أن المؤسسات في جوهرها ليست مشكلات يتعين علينا حلها، بل العكس هو الصحيح، فالمؤسسات هي حلول لمشكلات وليست مشكلات تحتاج إلى تدخلات وعمليات جراحية خارجية، والأهم هو أنها تأسست لتقديم وابداع الحلول لمشكلات قائمة ومستمرة تعاني منها كل المجتمعات.

تعتبر المؤسسات مراكز حيوية للإتصالات والإمكانات الواعدة مثل: العلاقات والشراكات والتحالفات، بالإضافة إلى شبكات إدارة المعرفة والأعمال الممتدة والدائمة النمو، والتي من شأنها توحيد الجهود وتسخير قوى فرق العمل لمزيد من الإبداع والإنتاج، وانطلاقاً من هذا المنظور الحيوي للمؤسسات يقدم استكشاف التميُّز منهجاً إيجابياً قائماً على الكفاءات المحورية ونقاط القوة الموجودة داخل المؤسسة للعمل على إدارة التغيير من خلالها.

الدورة الرباعيّة لاستكشاف التميُّز:

على الرغم من عدم وجود طريقة مثلى لتطبيق منهج استكشاف التميُّز، إلاّ أنّ ذلك يمكن أن يتم بشكل منظّم وعلى نطاق المنظمة، بحيث يشمل جميع الأطراف المعنيّة، وأنّ جهود التغيير في أي منظمة تمر عبر أربع مراحل محددة، تهدف كلٌ منها إلى مواجهة التحديات الخاصة بالمنظمة، وهذه المراحل التي أُطلق عليها إسم الدورة الرباعية لاستكشاف التميُّز يبينها الشكل التالي:[2](كوبريدر وويتني،2009، ص3)



الشكل (9) الدورة الرباعية لإستكشاف التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (كوبريدر و ويتني، **2009**، ص**3**)

المرحلة الأولى. مرحلة الاستكشاف: ويتم خلال هذه المرحلة تعبئة النظام بأكمله، اشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بصياغة مواطن القوة المتوفرة في التنظيم، الوقوف على أفضل الممارسات، تحديد أنجح التطبيقات في الماضي والحاضر، وضع اليد على مواطن الضعف في التنظيم، ووضع أفضل السبل لمعالجتها، تحويل مواطن الضعف إلى نقاط قوة في المنظمة، وأخذ الدروس والخبرات من نقاط الضعف للإستفادة منها وتجنب الوقوع

بها، وضع أنظمة وتعليمات وقواعد تضبط العمل، وتراعي بدقة السبل التي قد تؤدي إلى ضعف في الإجراءات أو الأداء وعلى كافة المستويات، وفي كآفة الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

المرحلة الثانية. مرحلة الحلم: ويتم خلال هذه المرحلة رسم صورة واضحة لرؤية المنظمة المطلوبة والنتيجة النهائية التي ستكون عليها وتحديد علاقتها بالإمكانات التي تمّ اكتشافها، ومدى توافقها مع الهدف الأسمى، شريطة أن تكون هذه الرؤية والنتيجة النهائية موضوعة بشكل عقلاني، وقابلة للتحقيق.

المرحلة الثالثة. مرحلة التصميم: ويتم خلال هذه المرحلة وضع مقترحات لبناء المنظمة الأنموذجية، مبنية على أسس علمية، ومصممة من قبل خبراء مختصين في مجال العمل والنشاط الذي بنيت المنظمة على أساسه، تصميم شكل المنظمة وفقاً لما يُشعر الأفراد والمجتمع "زبائن المستقبل" لأنهم بحاجة إليه ويستفيدون منه، تعظيم قدرة النواة البناءة لتحقيق الحلم الجديد، من خلال ذلك الشكل الجديد للمنظمة، والذي يتميز عن أشكال المنظمات التقليدية التي إعتاد عليها الجمهور والمجتمع.

المرحلة الرابعة. الانطلاق نحو الأهداف: ويتم خلال هذه المرحلة دعم القدرات الإيجابية للنظام بأكمله، تفعيل الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة، والمبني على دراسة وفكر عملي ووصف وظيفي مبسط، تشجيع وتحفيز العامل على أداء المهام الموكلة إليه بكل كفاءة واقتدار، ضمان إرساء قواعد التفاؤل في المنظمة، تحقيق الاستدامة على درب التغيير الإيجابي والأداء الرفيع، الإستمرار في العمل الجاد والتحسين والتطوير المستمرين، عدم الاكتفاء بمستوى أدائي معين، فلا تميُّز دون نشاط مفعم بالحيوية والطموح.

التميُّز هو:

الإتيان بما هو جديد، والبدء بشكل متقدم ومتميز عما انتهى إليه الآخرون.

اكتشاف بؤرة التميُّز

الطرق الطبيعية لممارسة الأعمال: يرى (بولارد،2009، ص ص1-8) أننا في مجتمعاتنا الحديثة، نعتمد على نظم التعليم والمناهج المدرسية والجامعية لتعلم ما نحتاج معرفته لكي نكتفي بلقمة العيش، وللأسف الشديد فقد خذلتنا هذه النظم لأنها صممت أساساً لخدمة مصالح فئة من الناس يسيطرون على الأسواق ويحتكرون سلطات المال والأعمال، لهذا يتحول معظم الخريجين إلى موظفين عند هؤلاء المتنفذين يتلقون تعليماتهم ويعملون بطريقة ميكانيكية دون تفكير أو إبداع في إنجازاتهم أو إشباع لرغباتهم، لهذا تعلمنا تلك النظم القبول بأول وظيفة تعترض طريقنا، لأن العمل لدى الآخرين أسهل وأكثر أماناً مقارنة بالقيام بالأعمال التي نحب، أو تطوير مشروعاتنا الخاصة التي تعبر عن شخصيتنا.

المخاوف من العمل الخاص والمستقل: وعلى الرغم من أننا جميعاً نحب- من حيث المبدأ- فكرة العمل الخاص والمستقل، إلا أن الكثير من المخاوف تراودنا فتحول دون تحقيق ذلك، ومن بين هذه المخاوف:

1. **الاعتقاد بالنقص:** وبأننا نفتقد للمهارات، الأفكار، الأموال والوقت اللازم لتأسيس أعمالنا الخاصة وبناء مشروعاتنا الطبيعية بطريقة تلقائية والتي تعكس بيئتنا واحتياجات مجتمعاتنا.
2. **الشعور بالخوف:** الخوف من الضغوط والتوترات والوحدة والسهر والقلق الناتج عن عدم القيام بمبادرات الأعمال، نتيجة الاعتقاد الخاطئ بأن تأسيس الأعمال المستقلة الناجحة يعني الحياة في ظل الضغوط والعمل بشكل فردي.
3. **الخوف من الفشل:** ويتأتى هذا الخوف نتيجة الجهل بحقيقة أن الفشل هو جزءٌ لا يتجزأ من النجاح، فالفشل السابق هو خطوة أولى على طريق التعلم ثم بناء مشروعات يُكتب لها البقاء.

كيف تصبح رجل أعمال متميز؟ لكي يصبح المرء رجل أعمال ناجح ومتميز يحتاج إلى بعض مهارات الأعمال الأساسية، والمدهش هنا أننا جميعاً نمتلك هذه المهارات منذ ولادتنا، لكن معظمنا يستنزفها بمرور الوقت، كما أننا لسنا بحاجة إلى التمتع بجميع المهارات في آن واحد، فقط علينا البحث عنها أو عن بعضها في الشركاء الذين يمكننا التعاون معهم، ومثل هذه القدرات والمهارات تشمل:

1. **الإحساس الفطري**: أي الغريزة اللاشعورية والفطرة الطبيعية لتمييز الصواب من الخطأ، والتفريق بين الحقائق والأكاذيب، وإدراك ما يدور حولنا من أحداث لا يمكن التعبير عنها بالكلام أو البيانات أو التقارير المكتوبة.
2. **مهارات التفكير الناقد**: أي القدرة على التفكير المنطقي، وتقييم المعلومات والآراء بدقة، واستخلاص النتائج وتحليلها، واستيعاب مختلف الأمور على نحو شامل.
3. **المهارات الإبداعية**: أي القدرة على تحويل الأفكار المجردة إلى تطبيقات وممارسات على أرض الواقع.
4. **مهارات التركيز**: أي القدرة على تحديد الأنماط، والبحث عن الأفكار والوقائع ذات الأهمية، وجذب انتباه الآخرين إلى الاهتمام بها، بالإضافة إلى القدرة على الاستماع ودقة الملاحظة وتوجيه التفكير والحواس نحو ما يدور من أحداث فعلية.
5. **مهارات الإتصال**: وتشتمل على: القدرة على التعبير اللفظي، التعبير عن الأفكار والآراء والأهداف، الصياغة السليمة والصحيحة، طرح الرؤى والأفكار، وسرد القصص التي تعتبر من أفضل وسائل التعبير لأنها توفر محتوىً ثرياً وفهماً للأمور، ولذلك تعتبر أكثر إفادة لعمليات اتخاذ القرار.
6. **مهارات التحكم في الذات**: ويقصد بها القدرة على تحمل المسؤولية، فقدرة الإنسان على التحكم في ذاته تعني إدراكه لقدراته وسلوكياته ومعرفته الواعية بنفسه، مع الإستخدام الرشيد للسلطة والحصول على الإجماع وتحمل المسؤولية.

مراحل تأسيس المشروع الخاص: يمكن تأسيس مشروعك الخاص عبر ثلاثة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: اكتشاف الأعمال المناسبة لشخصيتك ورغباتك وقدراتك: وتوضح هذه المرحلة عملية اكتشافك للأهداف التي تسعى لتحقيقها والرؤية التي تنطلق منها، والأشخاص الذين ستتعاون معهم لتحقيق أهدافك، وذلك من خلال الخطوتين التاليتين:

خطوة 1: العثور على بؤرة التميُّز التي تتلاقى فيها مواهبك وهواياتك وطموحاتك: إن اكتشاف الهدف الذي ينبغي عليك تحقيقه يعني أنك تمكنت من العثور على النقطة الهامة التي تتلاقى فيها مواهبك (مهاراتك الفطرية) وهواياتك (الأشياء التي تحب ممارستها) مع طموحاتك (الغرض المطلوب والمعنى المرغوب)، وهذا تحديداً ما يطلق عليه (بؤرة التميُّز).

هذه النقطة أو المرحلة مليئة بالتحديات، وهي تتكرر بصورة مستمرة، حيث يمكنك أن تبدأ بمواهبك أو هواياتك أو الغاية التي ترغب في تحقيقها، ثم تجد نفسك تتنقل فيما بينها ذهاباً وإياباً مرة تلو الأخرى قبل أن تتمكن من اكتشاف النقطة الحاسمة أو بؤرة التميُّز التي تجمع كل خيوط النجاح والتميُّز في نسيج واحد - وإلى حد ما- فإننا نفعل ذلك وبصورة تلقائية حين نسعى لاتخاذ قرار مصيري في حياتنا الخاصة أو العملية، ولكننا لا نواضب على فعل ذلك بصورة دقيقة أو مستمرة لعدة أسباب هي:

1. **الإعتقاد بأننا نملك الكثير من الخيارات:** ولذلك نميل للإعتقاد بأن علينا العمل لصالح الآخرين، ننفذ ما يطلب منا، ولا نتوقع الكثير في المقابل.
2. **قد لا نعرف الكثير عن عالم الأعمال:** لأن نظم التربية وأساليب التعليم تعزلنا عما يدور في أماكن العمل وفي عالم الإقتصاد والأسواق بشكل عام.
3. **ربما لا نعرف الكثير عن أنفسنا:** حيث يحرص عدد قليل منا على محاولة استكشاف قدراتهم.

4. **ربما نفتقد القدرة على تخيل ما يمكن تحقيقه في المستقبل:** لأن النظم التعليمية قد تقتل روح الخيال والإبداع فينا أو في معظمنا.

الخطوة 2: العثور على الشركاء الطبيعيين والملائمين: يتلخص جوهر بؤرة التميُّز في التحدي الذي يشكله البحث عن وإيجاد الشركاء النموذجيين لمؤسستك – هؤلاء الأشخاص من أصحاب المهارات والمصالح المكملة لمهاراتك ومصالحك، ومن ذوي القدرة على إتاحة المجال أمام جميع الشركاء لكي يمارسوا مواهبهم وهواياتهم ويحققوا طموحاتهم الفردية والجماعية على حدٍ سواء، وأن محاولة القيام بكل شيء داخل مؤسستك بمفردك ليس الطريق الصحيح لتحقيق النجاح – لذلك من الأفضل مشاركة المسؤولية وحملها مع الشركاء الملائمين، وتتكون عملية التوفيق بين مواهب وهوايات وطموحات الشركاء الآخرين من أربع خطوات هي:

1. يجب أن تعثر على الأشخاص الذين يشاركونك نفس الطموح: أو يمتلكون طموحاً مكملاً لطموحك من أجل تحديد وتطوير هدف سام تسعون جميعاً إلى تحقيقه.
2. يجب التأكد من أن مواهبك ومواهب شركائك متفردة: على نحو متبادل وغير متداخلة وتحقق طموحاتكم المشتركة.
3. يجب أن تتأكد من تمتعك وشركاؤك المحتملون بالقدرات والإمكانات الضرورية واللازمة من أجل النجاح في العمل.
4. يجب أن تتفق مع شركائك على رؤية المؤسسة: ومبادئها التشغيلية وما يجب أن يستفيد كل منكم من هذه الشراكة لضمان النجاح.

المرحلة الثانية: تأسيس العمل الخاص: توضح هذه المرحلة كيفية حشد وتطبيق القدرات والمعارف الخاصة ودمجها بالمواهب والهوايات والطموحات الفردية والجماعية، فضلاً عن التخلي بأخلاق الشراكة وفهم متطلبات بناء المشروعات الجديدة، والتي تتمثل في الخطوات التالية:

الخطوة 1: تحديد إحتياجات العملاء ومتطلبات السوق وإشباعها: يجب إجراء الكثير من الأبحاث والدراسات التسويقية المكثفة باستخدام تقنيات جديدة ومبتكرة، يتم من خلالها تحديد احتياجات العملاء ومتطلبات السوق غير المستوفاة، وعلى منظمات الأعمال أن تحرص على توفيرها، وتمر عملية البحث هذه بثمانية أطوار، هي:

الطور الأول. تحديد العملاء: تتمثل الخطوة الأولى في عملية تحديد الاحتياجات غير المستوفاة في الإجابة على السؤال التالي: احتياجات مَن؟ والإجابة تبدأ بتحليل الهدف الجماعي لذي تسعى المنظمة إلى تحقيقة، وتحديد العملاء المستهدفين منذ البداية.

الطور الثاني. البحث البيئي المستمر: تتضمن هذه الخطوة المتابعة الدائمة والمستمرة للأخبار والمعلومات حول: الإقتصاد، الأوضاع السياسية والقانونية، التقنيات والابتكارات والاختراعات الجديدة، التطورات والتحديات الثقافية والفنية والسكانية والسلوكية والعمالية، الاكتشافات العلمية، السلوكيات، الإنجازات البيئية والإجتماعية، تطوير السلع والموارد، مجالات التنافس بما في ذلك الموردين الجدد والعملاء والمنافسين والمواد والمنتجات البديلة بالإضافة إلى أساليب التسويق والتسعير.

الطور الثالث. الأبحاث الثانوية: يعتمد هذا النوع من الأبحاث على تجميع المعلومات عن أحوال السوق واحتياجاته والحلول المحتملة، ويتضمن هذا الطور الإجابة عن التساؤلات التي تتضمنها الثلاثة نطاقات التالية:

1. التغيرات والتوجهات: ما هي المجالات التي تشهد تغيرات ملموسة أو ما نسميه الاتجاهات؟ كيف يستجيب السوق إلى أنماط الإستهلاك دائمة التغيير؟ ما هي الإجراءات المتخذة لتطوير بعض الصناعات أو القطاعات الإقتصادية؟ كيف يمكن تحديث هذه الأفكار والمنتجات والعمليات والتكنولوجيات والنماذج في صناعات وقطاعات اقتصادية أخرى؟ ما هي الأفكار السابقة والسباقة التي آلت للفشل، ولماذا؟

2. المشكلات التي تحتاج إلى حل: ما الذي يشكو منه الآخرون؟ وما هي المشكلات التي تواجهها الأعمال؟ وما هي الإسهامات التي تستطيع أن تقدمها لمساعدة رجال الأعمال؟ وما هي المجالات والقضايا المهملة؟ وما هي الإسهامات غير المجدية أو المشروعات التي لم تحقق النتائج المرجوة؟
3. الفرص غير المطروقة: ما هي الابتكارات غير المتوقعة ولكنها ممكنة؟ وما هي مصادر السعادة البشرية؟ لماذا تعتبر معرفتنا بالاحتياجات البشرية الأساسية غير مرضية وكيف يمكن تحسينها؟ هل توجد أسواق في أي مكان في العالم تفتقر إلى السلع التي نعتبرها أساسية ولكن لم ينتبه ولم يلتفت إليها أحد؟

الطور الرابع. الأبحاث الأولية: على العكس من الأبحاث الثانوية، يجب إجراء الأبحاث الأولية في الميدان وبعيداً عن أجهزة الكمبيوتر والمكاتب والمكتبات، إذ يجب الإستماع مباشرة إلى قوى التأثير وصانعي الإتجاهات ومحددي المسارات والعملاء ورجال الأعمال وغيرهم، وتتضمن الأبحاث المباشرة مجموعة من التقنيات المتنوعة التي تشمل: المقابلات، الإستبيانات، الملاحظات، الدراسات الشخصية، المحادثات، الحوارات وغيرها.

الطور الخامس. التأمل العميق والفهم الدقيق: بعد الخطوات الأربع السابقة، سيتوفر كمٌ هائلٌ من المعلومات وستبدأ حينها عملية تحليلها واستيعابها، وهذه العملية تعرف بإسم الفهم الدقيق التي تتطلب الغوص في كل البيانات والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وما الذي يعنيه كل ذلك ؟

تعتبر طريقة التفكير الهرمي من أفضل طرق الفهم الدقيق، لأنها شديدة التنظيم وتعتمد على التوثيق الذاتي، وتتطلب هذه الطريقة تأسيس هرم يستعرض المعلومات والبيانات في قاعدة الهرم، والنتائج والاستنتاجات المترتبة على هذه البيانات والمعلومات في المستويات الأعلى وصولاً الى قمة الهرم، حيث تتبين حاجات العملاء غير المستوفاة والتي يمكن للمنظمة تلبيتها.

الطور السادس. قائمة الاحتياجات: على الرغم من أن المرحلة السابقة تتطلب استيعاب كميات هائلة من المعلومات والتفكير فيها بعمق، فإن هذه المرحلة تعتبر أكثر هدوءاً وتنظيماً حيث تتضمن التفكير والتحليل المتأني للفرص الحقيقية وكيفية تحديد قائمة متكاملة بجميع الاحتياجات غير المستوفاة، ولتحقيق ذلك، يجب العودة إلى الطور الأول، وإعادة التفكير في العملاء المستهدفين، والبدء في تحديد احتياجات كل فئة من العملاء.

الطور السابع. تحديد أسباب عدم تلبية الحاجة حتى هذه اللحظة: يجب العودة هنا إلى الأبحاث الأولية والثانوية في محاولة لاستكشاف أسباب عدم تلبية الحاجات بالفعل من قبل بعض المنتجات أو الخدمات المتوافرة حالياً في الأسواق، ولمعرفة سبب ذلك على المنظمة أن تقوم بما يلي:

1. تجمع المعلومات حول المنافسين المحتملين: بغرض اكتشاف الأسباب التي دفعتهم لعدم تلبية هذه الاحتياجات.
2. التحدث مع محددي المسارات: للتعرف على ما حدث عندما محاولتهم العثور على حل يلبي هذه الإحتياجات.
3. معرفة آراء مندوبي المبيعات والمصممين والمبتكرين والخبراء الفنيين والتقنيين.

عندما تصل المنظمة إلى السبب، سيحدث أحد أمرين: إما أنها لن تتمكن من تخطي هذا السبب، وإما ستقرر أن بإمكانها إيجاد الحل الملائم له، فإذا تحقق الاحتمال الثاني، فستكون قد حصلت على الحاجة غير المستوفاة التي تحتاج للحل بالفعل، ومن ثم يمكنها الإنتقال إلى المرحلة التالية.

الطور الثامن. الموازنة بين الحاجات وبين قدرات وموارد المنظمة: وتمثل العقبة الأخيرة في تحديد الحاجات غير المستوفاة، والتي يجب تلبيتها بعد تقدير ما إذا كانت المنظمة تمتلك الكفاءة والقدرات المعرفية، والموارد الفنية والبشرية والمالية القادرة على الوفاء بهذه

الاحتياجات وتحويلها إلى منتجات حقيقية أو خدمات فعلية في الأسواق أم لا، والمنظمة التي تصل إلى هذه المرحلة تمتلك المقومات لمواصلة رحلتها.

الخطوة 2: تحليل وابتكار الحلول: لا يمكن تتبع عملية الابتكار بصورة آلية، فهي تحدث وتوجه من خلال فهم المبادئ التي تحكم الممارسات الابتكارية الجيدة، والتي تحدد أسباب نجاح وفشل بعض الابتكارات الجديدة، وتتضمن هذه المبادئ ما يلي:

1. العواطف والنوايا الحسنة هي القوه المحركة للابتكار: والذي يعتبر المحرك الاول لتحسين جودة الحياة البشرية والارتقاء بالإنسانية وبناء الحضارة.
2. يتقبل معظم الأفراد الابتكارات الجديدة على مضض: حيث يتغير الأشخاص بمعدلات أقل بكثير من التكنولوجيا، وبالتالي لن يتقبلوا أو يدفعوا أموالاً مقابل الحصول على أي ابتكار ليسوا على استعداد للتعامل معه أو لا يلبي أي احتياجات أو رغبات فعلية لديهم.
3. الابتكار ينبع من الاحتياج ويحركه الخيال: وبدون هذين المحركين تصبح الابتكارات أكثر جفافاً وابتعاداً عن حاجة العملاء المحتملين.
4. العملاء هم الخطوة الأولى على طريق الابتكار: وإلا ستكون النتيجة وجود ابتكارات لا يحتاجها العملاء ولا يريدونها.
5. في العادة، لا يدرك العملاء ما هي الاحتياجات التي تنقصهم: وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو مناقضاً للمبدأ السابق، فهو ليس كذلك، فحين تلاحظ العميل وتتعرف عليه جيداً وتعمل معه على تحديد احتياجاته، سيمكنك تحديد الأفكار والابتكارات القادرة على تلبية هذه الاحتياجات.
6. الإبتكارات تبنى على بعضها بعضاً: فهي مترابطة، عندما يسقط أحدها تتبعه ابتكارات أخرى، وعندما يبنى أحدها على الآخر يزداد البنيان متانة ويتصاعد حتى يبرز ويراه الجميع .

المرحلة الثالثة: استدامة الأعمال والمحافظة عليها: تصف هذه المرحلة المبادئ، الثقافة، القيم، البنية التحتية، وطرق العمل التي تميز الأعمال الخاصة عن المؤسسات التقليدية وأسبابها وأهميتها، وذلك من خلال مناقشة:

الخطوة 1: مرونة الأعمال الخاصة: الأعمال الخاصة كيانات مرنة وحرة، ولذلك تعتبر الحل النموذجي لتحديات الأعمال في القرن الحادي والعشرين نتيجة مجموعة من السمات الخاصة المميزة لها، فهي كيانات:

1. تشبه الجيش من حيث التسلسل الهرمي والتركيز على الإنتصار: وهي أقرب ما تكون للأسرة / المجتمع (من حيث التعاون والتركيز على رفاهية الأفراد) مقارنة بالمؤسسات الكبيرة المنتشرة في العصر الحديث.
2. ذاتية الإدارة: مبتكرة، مؤسسية، منفتحة، شاملة ومتنوعة، وتولد روح الإحترام المتبادل والثقة العميقة في نفوس كل من يشتغلون فيها، وأكثر قدرة على التعامل مع التعقيدات والتحولات، مرنة، مبدعة وذات قدرة على التصرف في الوقت المناسب، وتتعامل بمنتهى المرونة مع الأعمال الهادفة والمفيدة للآخرين.
3. تتجاوب مع المجتمعات: التي تتعامل معها وتلبي احتياجاتها وتتوافق مع احتياجات العملاء وتستجيب لها، تشرك العملاء والشركاء في عمليات التصميم والتطوير واتخاذ القرارات من أجل زيادة المنافع والخبرات.
4. تجذب الأشخاص ذوي القدرة على التعاون والعمل ضمن فرق: وتبحث عن العقبات التي تعرقل أداء الأفراد وتتصدى لها، كما تجمع وتوثق وتدمج وتتشارك خبرات الأفراد، الأفكار، المعلومات ووجهات النظر.
5. تمتلك منابع وموارد ثرية من القيم المشتركة: وتتمتع بالشفافية والأصالة والإيجابية، ولا تقوم على المكان ولا تعتمد عليه، فهي متحركة وديناميكية وترفض الثبات.

6. تشبه الأميبا فيما يتعلق بالحدود المنفتحة: واستشعار المشكلات والأخطار، والقدرة على التغير عند الضرورة.

الخطوة 2: قوة الأفراد (المسؤولية، التعاون، العلاقات، المجتمعيات): بعد رحلة طويلة من البحث والتنقيب عن كيفية العثور على بؤرة التميُّز التي تتلاقى فيها المواهب والهوايات والطموحات، والتعرف على الأعمال التي يجب إنجازها، والأشخاص الذين يجب التعاون معهم، وعمليات البحث والابتكار، وكيفية جعل الأعمال الخاصة أكثر مرونة، نصل أو نقترب من خط الإنجاز ولا نقول خط النهاية، فهذا هو الخط الذي ندرك عنده مدى أهمية وتأثير الأفراد على هذا النوع من الأعمال وكيف يمكن – من خلال تأسيس علاقات قوية – بناء مؤسسات لا تقهر؟ ومن الخطوات المهمة والحيوية في اختيار الأشخاص الذين ترغب في مشاركتهم الاتفاق على مبادئ التشغيل وصياغتها في بيان واضح، وهذه المبادئ تتضمن:

1. لا للمدراء، لا للهرمية، لا للألقاب، لا لوجود الأسرار.
2. استخدام الإجراءات النوعية طويلة المدى فقط.
3. الإلتزام بالخدمات المقدمة.
4. التعويضات بناءً على الاحتياج وليس الأداء.
5. اتخاذ القرارات بالإجماع وبتفويض من الشركاء.
6. الشعور بالمسؤولية والإلتزام تجاه البيئة، المجتمع، الشركة والعملاء.

من الواضح أن هذه المبادئ تتعلق بالسلوكيات، الفهم، فلسفة اتخاذ القرارات، والتفاعل مع الآخرين، كما تتضمن الشعور بالمسؤولية تجاه ثلاث مجموعات هي: الشركاء، العملاء والمجتمع الذي تتم مزاولة وإدارة الأعمال من خلاله ومن أجله.

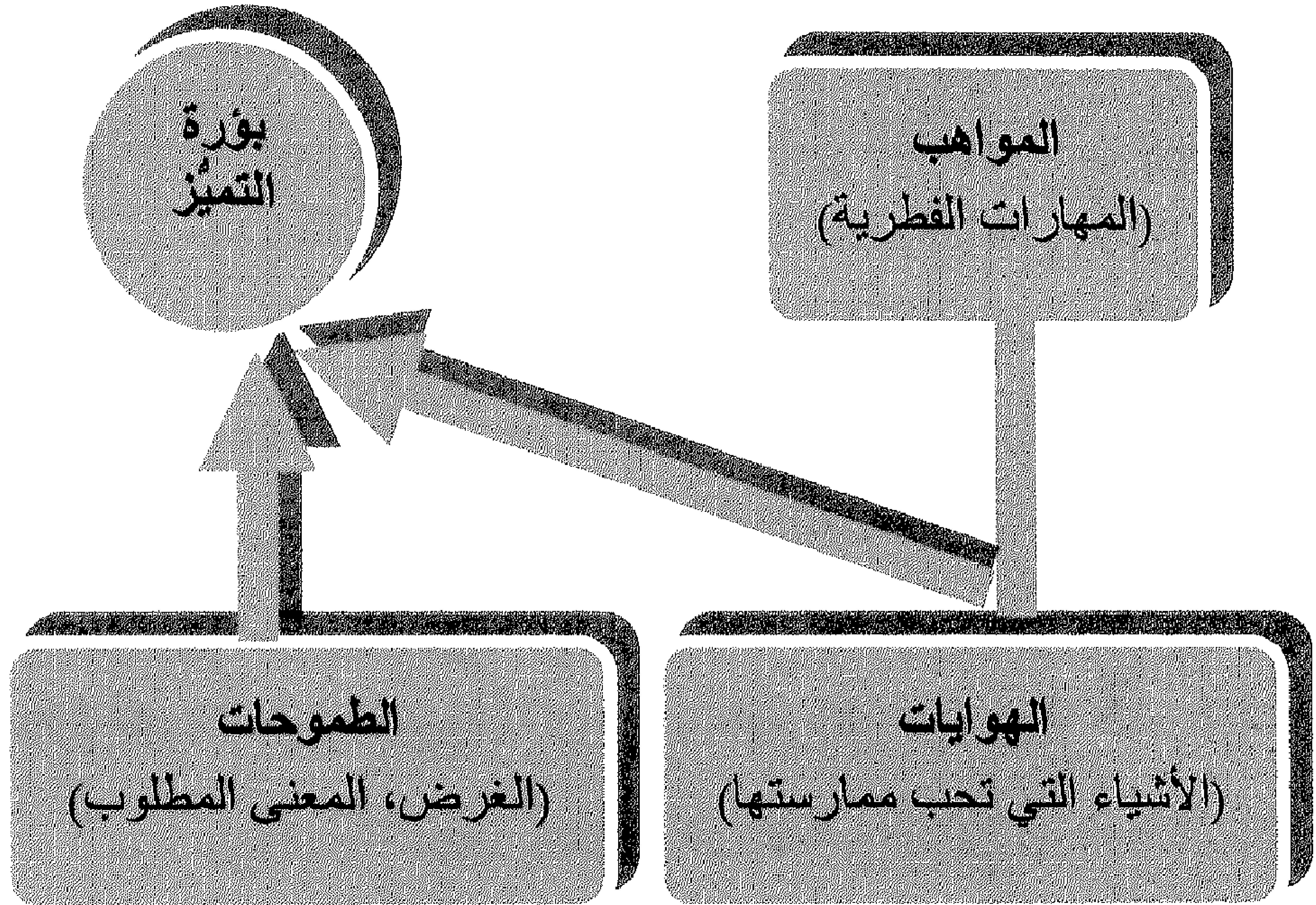
مميزات العملاء عند التعامل مع منظمات الأعمال الطبيعية الخاصة:

تعتمد المؤسسات التقليدية على عدد قليل من الميزات التنافسية لجذب العملاء، ومحاولة السيطرة على الأسواق، وبالتحديد الاهتمام والعلامة التجارية المعروفة، والأسعار المنخفضة، والكفاءة، وعلى الرغم من كل ذلك، بدأ العملاء يرفضون ما تقدمه المؤسسات الكبيرة القائمة على الاحتكار، كما بدأوا في إعادة اكتشاف مميزات المنتجات والخدمات المحلية جيدة الصنع، المقدمة من قبل المنتجين الذين يهتمون حقاً بالأعمال التي يقومون بها وبالأفراد الذين يقدمونها لهم، وهذا هو جوهر الأعمال الطبيعية الخاصة، وتتمثل المميزات التي يتمتع بها العملاء وأبناء المجتمع عند التعامل مع كيانات الأعمال الطبيعية الخاصة في:

1. **العلاقات الشخصية:** المعرفة، الثقة، الشراكة والصداقة.
2. **الاهتمام المتميز:** الحصول على ما تريد وفق احتياجاتك.
3. **الخدمات المحلية المنضبطة:** الشعور بالمسؤولية والاستجابة السريعة.
4. **غياب ضغوط المبيعات:** لا تعتمد الأعمال الطبيعية على النمو من أجل البقاء، فهي تلقائية وذاتية الحركة، وتدرك جيداً أن العميل في حاجة لما تنتجه، وأنه لا يحتاج إلّا إلى فهم كيفية تلبيتها لهذا الاحتياج.
5. **التبادلية:** تعتبر الأعمال الطبيعية الخاصة جزءاً من المجتمع الذي يمكنه أن يمنحها المزيد من المميزات بالمقابل.
6. **نزعة الإيثار:** من الرائع جداً أن تتعامل مع كيان يحترم العميل، المجتمع، البيئة، الإقتصاد المحلي ويحترمك أيضاً كعميل وكإنسان.

وبذلك نصل إلى نهاية رحلة استكشاف أهدافنا وطموحاتنا وكيفية تحقيقها، ولكنها أيضاً بداية رحلة المتميزين الشخصية نحو تأسيس أعمالهم الخاصة والمستقلة من خلال استكشاف احتياجاتهم واحتياجات مجتمعاتهم وتحويلها إلى واقع ملموس، وعلينا دائماً

أن نحرص على ترك مجال الاختيار مفتوحاً أمام العملاء، فهم الذين يمتلكون القدرة والحق في التمييز بين من يمكنه ومن لا يمكنه خدمتهم، وتأكد بأنهم دائماً بانتظار كل جديد يمكن أن تطالعهم به أعمالك ونشاطاتك.



الشكل (10) اكتشاف بؤرة التميُّز
تصميم المؤلف بالإستناد إلى: (بولارد، 2009، ص2)

بؤرة التميُّز: هي نقطة التقاء المواهب والهوايات مع الطموحات والتي عندها تجتمع كل خيوط النجاح والتميُّز في نسيج واحد.

عجلة التميُّز

لكي تدور عجلة التميُّز المنشود في المنظمة هناك عناصر حاسمة تواصل دورانها حتى تبلغ سطح وجوهر التميُّز، وهذه العناصر الأساسية تسمح للمنظمة والعاملين فيها بالتفوق والتميُّز في الأداء والإنتاجية، كما أنها تمثل الاستعداد للعمل بجد، والاستمرار في مواجهة التحديات والعقبات، كما تعتبر سلسلة من الإجراءات الإيجابية التي تجعل عجلة التميُّز في المنظمة تسير بسلاسة وكفاءة، وهذه العناصر يبينها الشكل التالي: (www.zoneofexcellence.ca/free/wheel.html)



الشكل (11) عجلة التميُّز

تصميم المؤلف بالإستناد إلى **www.zoneofexcellence.ca/free/wheel.html**

أولاً. الإلتـزام: ويهدف الإلتزام إلى القيام بكل شيء على نحو يؤثر في تميُّز الأداء، لأن كل شيء يعتبر فرصة، والإلتزام يكون من أجل:

1. التفوق على الآخرين، والقيام بكل ما يلزم لذلك.
2. تطوير الروابط الفنية للتميُّز.
3. وضع أهداف واضحة.
4. الأستمرار في مواجهة العقبات.
5. إعطاء كل شيء ممكن للمنظمة.

الالتزام هو العنصر الأساسي الأول للسعي لتحقيق التميُّز والتفوق على كل شيء، فيجب أن يكون الموظف على مستوى عالٍ للغاية من التفاني والانضباط الذاتي، وحب العمل الذي يقوم به، وأن يسعى باستمرار لإدخال تحسينات ومساهمات ذات مغزى للمنظمة، ويتطلب التميُّز كذلك:

1. الالتزام بالاستمرار بالتحسين والتطور.
2. الالتزام بالتدريب ذو الجودة العالية.
3. الالتزام بالأداء الفعّال.
4. احترام الاحتياجات الأساسية للعامل.

ثانياً. الثقة بالنفس: يجب أن تتوافر الثقة الكاملة لدى المنظمة والعاملين فيها لأنها تستثمر في شيء جدير بالإهتمام، وأن لديها فرصة جيدة لتحقيق التميُّز من خلال ثقة العامل بنفسه وبزملائه في فريق العمل وبمنظمتة بكل مكوناتها، والمهمة هي تعزيز التزام الجميع في المنظمة.

التميز يتم من خلال فرق أو مجموعات العمل، والتي عندما يشعر كل عضو من أعضاء الفريق أن عليه دور ذا مغزى يسعي لتحقيقه، وعندما يعامَل باحترام، يكون هناك إحساس قوي من التعاون والدعم المتبادل في السعي لتحقيق الهدف، والاحترام والدعم المتبادل يؤثر بشكل مباشر على الثقة بالنفس والتحدي الإيجابي الذي يعزز القدرة على

التفوق والتميُّز لدى الجميع في المنظمة، والثقة في النفس وفي القدرات تسمح للعامل ما يلي:

1. توسيع حدود تفكيره.
2. خلق فرص متميزة وخاصة به.
3. تجاوز كل الحواجز التي تحول دون الأداء المتميز.
4. تعزيز القدرة على تنفيذ المهام.
5. الاتصال المطلق مع الأداء الكفؤ.
6. فتح الأبواب إلى مستويات أعلى من التميز.

تتعزز الثقة في النفس عند التفكير والتصرف بطريقة إيجابية، وعندما يتم العمل على تطوير ما يلي:

1. الانخراط في جودة عالية وشاملة من الإعداد والتدريب وتطوير المهارات الأدائية الأساسية المرتبطة بالتميُّز.
2. التحسين والتطوير المستمر، واستخلاص الدروس البناءة لتحسين وصقل نوعية الأداء، والتعلم من الآخرين بإيجابية.
3. الثقة الكاملة بالقدرة على تنفيذ المهام بدقة.
4. التركيز على التغذية الراجعة البناءة.

ثالثاً. التركيز الكامل: التركيز الكامل الفعَال هو صانع الإنجاز، والتركيز يؤدي النشاط والتعلم والاستعداد العقلي ونمو الشخصية وتميزها في الأداء، وهي أحدى المهارات المرتبط تميزها في تميُّز الأداء الذي يؤثر إيجاباً فيما يلي:

1. القدرة على توجيه ومراقبة مستوى فاعلية العامل والمنظمة.
2. التحكم في الأداء الفعال.
3. التنفيذ الناجح لجميع المهارات على عجلة التميز.

كل مهارات التركيز تساعد على توفير فرص مستمرة لممارسة وصقل المهارات، ووضع الأمور في نصابها الصحيح من خلال الأداء المتميز الذي يعتبر أهم مهارة مطلوبة في منظمات الأعمال.

التركيز هو جوهر الأداء للموارد البشرية الماهرة، حيث يتم توجيه جميع المهارات ووجهات النظر حول عجلة التميز نحو تمكين العاملين والتركيز بشكل كامل على الأداء، ولتحقيق الأداء المطلوب يجب أن تركز المنظمة على ما يلي:

1. ما يمكن للعامل القيام والتحكم به.
2. استبعاد الأفكار السلبية التي لا ترتبط بالأداء والتي تشتت المدخلات والمخرجات.

رابعاً. النظرة الإيجابية: تكون من خلال ما يلي:

1. استخدام صورٍ ايجابيةٍ في اتباع الدورة المرجوة من العمل.
2. متابعة أهداف محددة.
3. اعداد النفس للعمل والتفاعل بطرق بناءة.
4. الشعور بأن تنفيذ العمل لا تشوبه شائبة من مهارات الأداء المطلوبة.
5. خلق مشاعر إيجابية عن المهارات والقدرات.
6. اجراء التصحيحات الإيجابية.
7. تعزيز الثقة، لتكوين صورة إيجابية مفيدة لتوجيهها للتركيز الكامل والأداء المتميز.
8. خلق مشاعر الرضا عن القدرات والمهارات والإجراءات التي تعتبر مهمة للتنفيذ المتميز للمهام.

لبلوغ أعلى مستويات التميُّز يجب إجراء تجارب إيجابية واضحة، تتسم بالجودة العالية والأداء المتميز، وهذه الصور الإيجابية تخدم توجهات العامل وتصرفاته وردود أفعاله.

خامساً. الجاهزية العقلية: تعطى الأولوية، لأنها تنطبق على المعرفة والخبرة والإعداد، فهي الثقة بأن لدى العامل الاستعداد الكامل لما سيقوم بأداءه، والجاهزية العقلية هي:

1. الاستفادة من فرص التعلم والأداء .
2. تطوير المهارات العقلية الأساسية والمواهب والقدرات والمهارات التقنية اللازمة للتفوق والتميُّز في الأداء.
3. الإنجاز الكامل مع الالتزام الفعَال قبل الأداء الروتيني للعمل، للدخول بأفضل ما لدى العامل من قدرات وجاهزية إلى "منطقة جودة الأداء".
4. اتباع المسار الذي يبرز أفضل ما لدى العامل من قدرات ومهارات عملية.

أما الاستعداد العقلي يشير إلى حالة إيجابية تعبر عن التعلم والأداء، كما أنها تعتمد على المهارات الأخرى الموجودة على عجلة التميز، وأن تكون هناك فرص واقعية للمتفوقين والمتميزين، الذين هم على استعداد لتعلم وممارسة المهارات الأساسية العقلية والفنية إلى حد الكمال، وأداءها بشكل فعَّال في ظل ظروف تنافسية.

سادساً. السيطرة والتحكم: تتم من خلال ما يلي:

1. الحفاظ على التركيز الفعَّال قبل أو أثناء أو بعد الأداء ذي المستوى العالي.
2. الحصول على الراحة الكافية من أجل البقاء على المسار الصحيح للتميز.
3. السيطرة والتحكم بالقدرات الإيجابية.
4. التركيز الفعَّال عند مواجهة الانحرافات المحتملة، والمدخلات السلبية، والنكسات، الإنحرافات الخارجية التي تنشأ من البيئة المحيطة أو الداخلية.
5. تطوير القدرات على السيطرة والتحكم الإيجابي هو عامل مهم للغاية يؤثر على اتساق الأداء في جميع المجالات العملية التي يمارسها الإنسان.

سابعاً. التقييم البنّاء: إن التقييم البنَاء لحالات التدريب والأداء يعكس ما يمكن مراجعتة أو تحسينه ويساعد على استخلاص الدروس من كل تجارب الأداء ويبين درجة الإلتزام والاستعداد والتركيز فيما يتعلق بنتائج الأداء والمناطق المستهدفة لتحسين العمل، والتميز يتطلب تطوير عملية فعالة للتقييم البنَّاء، والتي تعتمد على الدروس المستفادة من هذه التقييمات، والبحث عن الأشياء الجيدة، واستهداف مجالات التحسين في الأداء والخبرات، والتمكن من رسم الإلهام والثقة والتفكير الإيجابي، واكتساب الدروس الهامة من خلال تقييم الأداء بشكل عام، ويبين الأجزاء الحرجة في الأداء، والتقييم البنَاء للأداء يوضح أمرين هما:

1. يعكس الصورة الحقيقية للأداء.
2. يستهدف مجالات التحسين المستمر من خلال التجربة.

يتبين أن إجراءات التقييم البناء التي تتم على مستوى العامل ذاته، أو على مستوى المنظمة هي توجه وسعي متواصل لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الذي يقود بالضرورة إلى تحقيق التميُّز المنشود، والمهم هو القيام بتطوير إجراءات التقييم الفعَال للأداء والإستفادة من كل التجارب والممارسات السابقة.

الالتزام والثقة بالنفس: يشكلان معاً محور أو قلب التميُّز.

التركيز الكامل، النظرة الإيجابية، الجاهزية العقلية، السيطرة والتحكم، التقييم البنَاء:

جميعها تشكل إجراءات إيجابية تجعل عجلة التميُّز تسير بسلاسة وكفاءة.

الفصل الثالث

تقنيات إدارة التميُّز

... المقدمة.

... مفهوم إدارة التميُّز.

... مداخل إدارة التميُّز.

... حتمية إدارة التميُّز.

- التحديات الحديثة التي تواجه المنظمات.
- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.

... أسس إدارة التميُّز.

... الشروط الرئيسية لتحقيق إدارة التميُّز.

... استراتيجيات إدارة التميُّز.

... أبرز ملامح إدارة التميُّز.

... أسرار قادة التميُّز ... إثنا عشر مفتاحاً تأخذك إلى القمة.

المقدمة

تعاني كثير من منظمات الأعمال مشكلات ومعوقات داخلية، تساهم في التقليل من تميُّزها وقدرتها التنافسية بين المنظمات الأخرى، وتعرقل عملية ارتقائها إلى مستوى توقعات العملاء، مما ينعكس على أدائها ونتائجها المالية التي لن ترقى إلى مستوى توقعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وتكمن مظاهر هذه المشكلات والمعوقات الداخلية في الآتي: (الرشيد،2004، ص23)

1. إهدار الموارد المتاحة في المنظمات وأهمها الوقت.
2. الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة والمتطورة.
3. ضعف التوجه التسويقي الموجه لخدمة وإرضاء العملاء.
4. إعتماد معايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية.
5. التعامل مع مشكلات الحاضر دون أي اعتبار لمتطلبات المستقبل.
6. ضعف التناسق بين أهداف المنظمة ومستويات أداء العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وأهداف العاملين، وتشتت المسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمات.
7. ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق، وبطء الاستجابة لها واستثمار ما فيها من فرص وتجنب ما فيها من تهديدات.
8. ضعف أنظمة المساءلة حول نتائج الأداء على المستوى الفردي والجماعي، بسبب عدم وضوح المعايير الإدارية في التخطيط للأداء وفي توجيه سلوك العاملين.
9. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القدرة التنافسية، وغياب الرؤية الإدارية لتفعيل تلك القدرات للتفوق على المنافسين، وضعف التميز في خدمة العملاء.

للتعامل مع هذه المشكلات التي فرضتها بيئة الأعمال الراهنة والأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد، وجدت إدارات المنظمات نفسها في مواجهة صعبة، تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها، حيث أصبح لزاماً إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة، توفر المقومات اللازمة للتعامل مع هذه المتغيرات، كما أصبحت المنظمات مطالبة باتباع فلسفات إدارية حديثة، بشكل يضمن لها البقاء والإستمرار.

إدارة التميُّز كممارسة إدارية حديثة ومتقدمة هي الحل الأمثل لمشكلات المنظمات

لأن إدارة التميُّز تعبر عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المعوقات والمتغيرات الخارجية المحيطة بها، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، والاستثمار الأمثل لقدراتها المحورية، والتفوّق بذلك في الأسواق، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة، من مالكين للمنظمة، عاملين فيها، متعاملين معها، ومن ثم للمجتمع والبيئة المحيطة بها، كما تعتبر تنمية القدرات المحورية أساس التميُّز، حيث ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة لتحقيق إدارة التميُّز من خلال إدراكها للحقائق التالية: (أبو عبدالعزيز،2010)

1. لا تستطيع أي منظمة أن تتميَّز أو تبدع في كل مجالات العمل دون أن تتوافر لها كل القدرات والمهارات اللازمة، وإدارة التميُّز تكشف عن القدرات المحورية الكامنة التي تميِّز المنظمة وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق.
2. اهتمام المنظمة بالتميُّز والتفوق في إنتاج السلع والخدمات يصعب تحقيقه في حال غياب قدرات المنظمة المحورية.
3. تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات، يمكن باستغلالها تحقيق التفوق والتميُّز والسبق للمنظمة، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وامكانيات، أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميِّزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة.

مفهوم إدارة التميُّز

إدارة التميُّز هي: مفهوم إداري حديث ومتقدم في الفكر الإداري المعاصر، وهي ممارسة ماهرة في إدارة منظمات الأعمال، تحقق أعلى مستويات الأداء وأفضل النتائج المرجوة، وهي ترجمة عملية لقدرة المنظمة التنافسية وجذب المزيد من العملاء واتساع حصتها السوقية الناتجة عن كفائتها في الاستجابة المتميزة لمتطلبات السوق وحاجات المستفيدين.

إدارة التميُّز هي: القدرة على توفيق وتنسيق كآفة مكونات وعناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز، يرضي كل أطراف المصلحة في المنظمة.(Oakland,2001, p3)

إدارة التميُّز هي: فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره، والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه التنظيمات المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، ومنظمة مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة ديمينج للجودة في اليابان. (الرشيد، 2004، ص23)

إدارة التميُّز حسب التنظيمات الواردة في التعريف السابق هي بمثابة أنموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل والذي يتضمن مختلف العوامل والمقومات (المدخلات) الواجب تثمينها وتفعيلها باعتماد إدارة متميزة للوصول إلى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي ذوي المصلحة ضماناً لبقائها واستمرارها. (Chris Woods,2007)

إدارة التميُّز هي: مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف من جهة والقدرات والممارسات في المنظمة من جهة أخرى، والتي تقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات. (الدويري، 2006، ص31)

إدارة التميُّز حسب تعريف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة فهي بمثابة الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتنسحب هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها. (Iribarne,2005, p4)

إدارة التميُّز هي: عبارة عن عملية تفاعل وترابط بين العناصر التنظيمية الأربعة التالية في المنظمة: (Kai Kristensen,2001,pp19-23)

1. الإدارة: وتقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
2. الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي لما يحقق رضا العاملين.
3. النظم: تلك المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
4. النتائج: أي تحقيق رضا العملاء، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

إدارة التميُّز لها بعدان محوريان في الإدارة الحديثة هما: (السلمي،2002، ص8)

1. **كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات:** وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميُّز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.
2. **إنجاز نتائج غير مسبوقة:** تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وحتى على نفسها "نتائجها السابقة" بمنطق التعلم.

إدارة التميُّز ليست تميُّز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، والتميُّز شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها. (زايد،2003، ص11)

إدارة التميُّز هي: فلسفة في التسيير، ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدةً من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيمة لجميع أصحاب المصلحة فيها والمقصود: (المالكين والمساهمين) بتعظيم أرباحهم ودخولاتهم المالية، (العمال) بتحسين ظروف عملهم المادية والمعنوية، (الزبائن) بتلقي سلعٍ وخدمات ذات جودة عالية وتعظيم المنفعة، (المجتمع) بالمحافظة على البيئة...إلخ. (شوقي،2010،ص5)

بعد استعراض التعاريف السابقة لإدارة التميُّز يمكننا أن نخلص إلى ما يلي:

* **إدارة التميُّز** هي: تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعَّالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواءً الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كآفة أطراف العلاقة بالمنظمة، لا بل تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم.

* **إدارة التميُّز هي التطبيق الحقيقي والفعلي والأمثل لمفاهيم وتطبيقات وثقافة إدارة الجودة الشاملة**، والبناء عليها والإستمرار في تطويرها وتحسينها، للوصول إلى مستوىً عالٍ في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات، وإدارة التميُّز تنتج عن حالة من الفهم والاقتناع الكامل من قبل إدارة المنظمة العليا بضرورة البناء على مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتجاوب وتفاعل العاملين معها من أجل التحقيق الأمثل للأهداف المشتركة، والوصول إلى مرحلة متقدمة في إرضاء كآفة أصحاب العلاقة، فالتميُّز والجودة هما وجهان لعملة واحدة.

مداخل إدارة التميُّز

تسعى معظم منظمات الأعمال المعاصرة إلى تحقيق إدارة التميُّز كأسلوب وممارسة إدارية حديثة تساعدها على مواجهة المنافسة، ويتطلب هذا الأمر الوقوف على أمرين أساسين هما: (كورتل،2011، ص ص354-357)

الأول: الوضع التنافسي للمنظمة: تناول الفكر الإداري المعاصر الوضع التنافسي للمنظمة والذي تشكله خمس قوى تنافسية، هي:

1. قوى المشترين التفاوضية.
2. قوى الموردين التفاوضية.
3. تهديد المنتجات البديلة.
4. تهديد المنافسين الجدد.
5. الصراع بين المنافسين الحاليين.

ويرى بعض الباحثين أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة خاصة بها، وهذه الاستراتيجية التنافسية هي خليط من الأهداف والغايات المستهدفة من قبل المنظمة، ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف تشمل صياغة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، مع الأخذ بالاعتبار أربعة عوامل رئيسية، هي:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة.
2. الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
3. القيم الشخصية لمدراء المنظمة.
4. التوقعات الاجتماعية.

الثاني: مداخل إدارة التميُّز: تتعدد مداخل ادارة التميز في منظمات الأعمال بين دراسات أكاديمية وبحوث علمية ودراسات ميدانية، ومن أهم هذه المداخل:

* **ما حدده "بيتر دراكر":** كمدخل لإدارة التميز وينحصر في:

1. الأفراد العاملين.
2. البيئة المادية للمنظمة.
3. العمليات والمنتجات.

* **الدراسة الميدانية التي قام بها "توماس بيترز":** أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة، والذي قام بدراسة للتعرف على أسباب التميُّز في منظمات الأعمال،وقد خرج بمجموعة من المبادىء الأساسية التي تستخدمها الشركات المتميزة لكي تبقى في القمة، وهي:

1. الانحياز إلى العمل.
2. التقرب إلى العميل.
3. الإدارة الذاتية.
4. الريادة والإبداع والابتكار.
5. الإنتاجية من قبل العاملين.
6. الاندماج في التنفيذ.
7. الالتصاق بالنشاط الأصلي للمنظمة.
8. التنظيم البسيط.
9. صفات الحرية والانضباط.

نلاحظ أنّ جوهر هذه المداخل هو الاهتمام بالعاملين وتقربهم من العميل وإدارتهم الذاتية وريادتهم وإنتاجيتهم واندماجهم في تنفيذ الأنشطة وانحيازهم للعمل ومدى انضباطهم، والاهتمام ببيئة المنظمة المادية والعملياتية والإنتاجية والتنظيمية.

لقد عرّف الفكر الإداري المعاصر مداخل إدارية متعددة تجسد إدارة التميُّز، من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لتحقيق إدارة التميُّز، وهذه المداخل التي تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات العالمية للتميُّز هي الأربعة التالية: (شوقي،2010، ص8)

أولاً. الإدارة الاستراتيجية: وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المنظمة في المستقبل، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير ثم المتوسط ثم المدى البعيد، وتتكون الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل هي: مرحلة التحليل الاستراتيجي، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة الاستراتيجية. (القطامين،2002،ص13)

ثانياً. إدارة الجودة الشاملة: وهي فلسفة إدارية حديثة، ومدخل فكري وثقافي لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها ومناحيها، بدءاً بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك، مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.(علوان، 2009، ص81)

ثالثاً. إعادة الهندسة: وتعني إعادة هندسة العمليات البدء من جديد، من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني: التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، وهذا يعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء. (الخالدي،2011، ص514)

رابعاً. القياس المقارن بالأفضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً، وذلك بأن تقارن المنظمة أداءها الحالي مع أدائها في سنوات سابقة تم السعي لتحقيق مستويات أفضل في الأداء وجودة المنتجات والخدمات التي تطرح للمستهلك، وقياس مدى رضاه عن الجديد مقارنة برضاه عما طُرح سابقاً.(عبدالحفيظ،2003، ص77)

حتمية إدارة التميُّز

هل إدارة التميُّز خيار أمام منظمات الأعمال أم هي حتمية وضرورة اقتضتها تحديات بيئة الأعمال المعاصرة ؟ للإجابة على هذا التساؤل لابد من التعرف على مظاهر واقع الأعمال الحالي: (شوقي، 2010، ص5)

أولاً. التكتلات الإقتصادية العالمية والإقليمية: وذلك من خلال تجمع العديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة، مثل: الجوار أو التماثل في الظروف الإقتصادية أو الإنتماء الحضاري المشترك، والتكتلات هنا تكون كمنطقة تجارة حرة واحدة أو إتحاداً جمركياً موحداً أو سوقاً مشتركة، فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الإقتصادي، كما يعبّر عن درجة متانة العلاقات بين الدول الأعضاء في هذا التكتل.

ثانياً. تكتلات الشركات الكبيرة: وهذا عن طريق إنشاء التحالفات الإستراتيجية المحلية، كما هو الحال بين الشركات اليابانية، حيث يطلق على مثل هذه التكتلات (استراتيجية كير يستو)، وترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة من الشركات مالياً وفنياً وإنتاجياً للتعامل والتعاون المتبادل، أو على شكل تحالفات خارجية تتم بين شركات من دول مختلفة، مثل شركة "توشيبا" الفرنسية مع شركة "موتورولا" الأمريكية، وشركة "سيمينز" الألمانية مع شركة "فيليبس" الهولندية المتخصصة في تسويق وسائل الاتصال الإلكترونية.

ثالثاً. سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات: وهي الشركات التي يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة تختلف عن الأخرى، وتفوق موازنة بعض هذه الشركات موازنة الكثير من دول العالم النامية، وتقوم هذه الشركات بتنظيم إنتاجها وعملياتها الإستثمارية عبر مجمل الإقتصاد العالمي، وتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة. (عبدالرحيم،2002، ص130)

رابعاً. الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الإتصالات : والتي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والإتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا كثيفة المعرفة، والتي تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، لأنها تلعب دوراً محورياً في تشكيلة هذا النظام، والمحرك الرئيسي للتغيير في جميع مناحيه. (عبدالحميد،2003، ص50)

خامساً. هيمنة الأنموذج الليبرالي: وذلك بارتكازه على هيئات دولية وأممية على شاكلة المنظمة العالمية للتجارة، وصندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير، وهي كلها منظمات تدعو إلى تحرير التبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل "المعاملة بالمثل"، وفتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوّق التبادلات الدولية.

سادساً. عولمة الجودة: حيث ظهرت متطلبات الجودة والتي وُضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتم تداوله، ومع نشوء الجودة العالمية أصبحت جميع شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية تهدف للتوحيد القياسي، مثل "ISO" والتي تعتبر بمثابة جواز سفر للمرور الدولي.

التحديات الحديثة التي تواجه المنظمات:

لكي تتمكن المنظمات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة، لابد لها من التخلص من المشكلات والعوائق التنظيمية التي تعاني منها، واستيعاب المتغيرات الجديدة والإسهام في جهود التنمية الوطنية الشاملة، كما أن التوجهات العالمية الحالية أصبحت تقتضي ضرورة وجود منظمات كفؤة وفعَّالة، وبعيدة عن مظاهر الترهل والفساد الإداري، حتى تستطيع تحقيق الدور المرجو منها في ظل المرحلة المقبلة التي تمتاز بشدة المنافسة المحلية والعالمية، أما التحديات الحديثة التي تواجه المنظمات المختلفة في الوقت الحالي هي:(الدرادكة والشبلي،2011،ص ص215-218)

1. **التوجه نحو تحجيم دور الحكومات وأجهزتها:** لقد أصبح تقليص حجم ودور القطاع العام من الخطوات الضرورية للوصول إلى جهاز كفؤ يستطيع تحمل أعباء المرحلة

القادمة ذات التغيرات والمستجدات العديدة، وذلك من خلال إعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص في إدارة الفعاليات الإقتصادية والإجتماعية، وإلغاء العديد من المنظمات الحكومية التي لا حاجة لها أو دمجها مع منظمات أخرى، مما يساعد في إيجاد أفضل الوسائل لأداء العمل وفق معايير الجودة والنوعية المطلوبة، وتحقيق رغبات العملاء، والتميُّز في خدمتهم، وزيادة إنتاجية هذه الأجهزة.

2. **التحديات المرتبطة بالعولمة:** العولمة هي ظاهرة متعددة الجوانب والأبعاد، تعمل على تعميم نسق معين في المجالات الإقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية ليصبح النسق الكوني السائد، كما جعلت من الضروري على المنظمات التعايش مع كل المتغيرات العالمية من أجل بلوغ أعلى درجات الجودة والنوعية، وكذلك إعداد نفسها لهذه المرحلة التي لن تسمح إلا ببقاء الأفضل من ناحية الكفاءة والتفوق في الإقتصاد والصناعات المختلفة. كما أفرزت العولمة ضرورة الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية، وتغييرات أساسية في توجهات الإدارة وضرورة تركيزها على تفعيل الإدارة الإستراتيجية، والاهتمام برصد التغيرات البيئية الخارجية، واستحداث تغييرات هيكلية تتلائم مع المتطلبات المختلفة، وضرورة ترشيد الإنفاق وتقوية نظم المساءلة والمحاسبة.

3. **التحديات المرتبطة بأتمتة العمل الإداري:** لقد بات من الضروريات في عالم الأعمال الحديث العمل على ترسيخ متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتطوير أساليب العمل الإداري، التي تتجه نحو الأرشفة الإلكترونية، وحوسبة كل العمليات والإدخالات المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، والتشغيل الإلكتروني وتقليص دور اليد البشرية في العمل اليدوي واقتصاره على الدور البرمجي والرقابي .

4. **التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري:** وهي الوضوح في القوانين والإجراءات، والسماح للمعلومات بالتدفق الحر والابتعاد عن الغموض والتعتيم والتستر على المشكلات وأماكن القصور والخلل، وكذلك الإبتعاد عن الضبابية في العمل الإداري.

5. **التحديات المرتبطة بالتخلص من مظاهر الفساد والترهل الإداري:** في سبيل الوصول إلى منظمات متطورة وقادرة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة ترضي العملاء والجمهور، والترهل الإداري هو أحد الحالات السلبية التي تصيب المنظمة وتتمثل بتضخم أعداد أجهزتها ومديرياتها، وكذلك أعداد موظفيها وعامليها، مع ضعف إنتاجية هذه الأجهزة والعاملين فيها، أما الفساد الإداري فهو استعمال الموظف لامتيازات الوظيفة وسلطاتها ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية سواءً مالية أو غير مالية، وبالشكل الذي يتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات.
6. **التحديات المرتبطة بترشيد الإنفاق:** وما يرتبط بها من استحداث الأساليب العلمية والتقنية التي تؤدي إلى التقليل من النفقات والتكاليف التشغيلية والتسويقية.
7. **التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية:** خصوصاً تلك المنخرطة في عالم المعلوماتية والإتصالات التكنولوجية والمسلحة بالأنماط الإدارية الحديثة وذات التفكير الإبداعي والخلّاق.

التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة:

هناك تحديات تواجهها الإدارة في الحاضر والمستقبل، يتطلب من إدارات المنظمات إدراكها ومعالجتها بكل نجاح وفاعلية، لأنها تشكل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة، ومن هذه التحديات الآتي: (حريم، 2010، ص ص32-34)

1. **العولمة:** ظاهرة العولمة جعلت من العالم قرية صغيرة ومفتوحة الحدود لتدفق السلع والخدمات والقوى العاملة وغيرها، مما زاد شدة المنافسة بين المنظمات، واستوجب ذلك من إدارة أي منظمة إعطاء اهتمام زائد لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، ورفع مستوى الإنتاجية، وترشيد النفقات ليكون سعر المنتج أو الخدمة منافساً، وكذلك توفير المنتج أو الخدمة بأسرع وقت ممكن.
2. **أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:** يجب على إدارة المنظمة والعاملين فيها الالتزام بأخلاقيات العمل السليمة التي تتوافق مع قيم المجتمع ومثالياته واعتقاداته، مع

ضرورة قيام المنظمات بتقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية بالسعر المناسب مع عدم إضرارها بالبيئة، والإسهام في معالجة مشكلات البطالة والفقر والتخلف، والمحافظة على الموارد وغيرها.

3. **الاضطراب البيئي:** تواجه الإدارات تغييرات متسارعة في مختلف الجوانب البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والسكانية والتشريعات الحكومية، وأصبح التغيير حالة طبيعية، وأصبح من الصعب التنبؤ بالتغييرات المستقبلية مما زاد درجة عدم التأكد البيئي.

4. **التنوع البيئي:** تواجه المنظمات - خصوصاً المنظمات الكونية - تنوعاً في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من قوى عاملة وعملاء وموردين وثقافات وحكومات وغيرها، كما ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية ونسبة العمالة الواحدة ونسبة النساء العاملات والعمر المتوقع للفرد، كل ذلك مثّل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث الإمكانيات والطموحات والثقافات وطرق تحفيزها وأداءها، كما أن معظم العاملين الآن هم من ذوي التعليم والتدريب العالي، وهؤلاء يتطلعون إلى بيئة عمل تتيح لهم الاستقلالية والنمو والإبداع.

5. **ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة:** فقد أصبحت المنظمات تعتمد أكثر على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية، والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني، وهذا يضع تحديات أخرى أمام المدراء في كيفية إدارة المعرفة.

6. **التطورات التقنية لا سيما تقنيات المعلومات:** والتي تلعب دوراً هاماً في جميع وظائف العملية الإدارية، وبشكل خاص في التخطيط والرقابة، ولابد للإدارة أن تعي وتدرك انعكاسات ذلك على عملية الإدارة ونمط الإدارة.

7. **توصيف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنياً وعدائية:** فبالإضافة للمنافسة الشديدة على العملاء والموارد، تواجه المنظمات الإضرابات واتحادات العمال والنقابات والقيود

الحكومية، كتحديد الحد الأدنى للأجور أو تحديد الأسعار، أو القيود على استقدام العاملين الأجانب وغيرها.

8. **تمكين العاملين:** أصبح مفروضاً على المنظمات العمل على تنمية وتطوير وتدريب العاملين فيها، والعمل على تمكينه ومشاركتهم في صنع القرارات، وهذا يتطلب توفير المعلومات وتفويض العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة، وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المتاحة، والإسهام في حل المشكلات المتنوعة التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالديناميكية والاضطراب وعدم التأكد.

من هنا تظهر أهمية دور الإدارة وقدرتها على التعامل مع هذه التحديات، وقيادة وتوجيه المنظمات في الإتجاه الصحيح، وقدرتها على التعامل مع البيئة المضطربة والمتنوعة والمعقدة وحالة عدم التأكد العالية، وكذلك قدرتها على إدارة عملية التغيير والإبداع والمعرفة وإدارة الموارد البشرية المتنوعة، ومن ثم تلبية حاجات ورغبات العملاء المتنوعة محلياً وإقليمياً ودولياً.

إنّ التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في العصر الحاضر، قد أتاحت الكثير من الفرص والتهديدات في آنٍ واحد، وأصبح السبيل الوحيد أمام منظمات الأعمال من أجل البقاء والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح والتميُّز، هو حيازتها على إدارة قوية قادرة على: (شوقي، 2010، ص5)

1. إعطاء التعلم وزيادة المعرفة لدى العاملين الاهتمام الأكبر.
2. اكتشاف الفرص واستغلالها والتقليل من المخاطر والتهديدات.
3. إعداد الاستراتيجيات وخطط تنفيذها، مع مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة لديها.
4. إيجاد الشراكات والتحالفات والعلاقات المتينة مع المنظمات الأخرى والمبنية على الثقة وتبادل المصالح.

إدارة التميُّز ضرورة حتميّة وخيار وحيد متاح أمام منظمات الأعمال المعاصرة.

أسس إدارة التميُّز

حدد (Armitage & others, 2009, pp1-23) سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تمكّن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة، وهذه الأسس هي:

أولاً. البناء الاستراتيجي: ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية والواجب اعتمادها وهي:

1. الرؤية. Vision
2. الرسالة. Mission
3. القيم. Valeus
4. الاستراتيجية.
5. الأهداف الاستراتيجية.
6. الأهداف قصيرة الأجل.
7. الخطط.

ثانياً. التوجه بالزبائن: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحدد لبقاء المنظمة أو زوالها، ويتجسد تركيز المنظمة على الزبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق - أو تفوق - توقعاتهم، أي المخرجات ذات الجودة المطلوبة، كما يظهر اهتمام المنظمات من خلال الدراسات الميدانية وبحوث السوق، ومشاركة الزبائن، ومتابعة شكاواهم ومقترحاتهم.

ثالثاً. العمليات: إن الأساس لإدارة التميُّز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين، لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم

فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين.

رابعاً. الموارد البشرية: الموارد البشرية هم مصدر الثروة في المنظمة وأغلى أصولها على الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءآت والخبرات، وكونهم أهم موارد المنظمة فيقتضي ذلك الإستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفؤ لتلك الخصائص المتمثلة فيها، والعمل على تنميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام وإدارة الأداء...إلخ.

خامساً. نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة المتبادلة، العمل الجماعي، الاتصال والتشابك.

سادساً. التعلم: المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة أو تعديلها، والتي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة، والمنظمة بهذه الطريقة تكون بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميُّز الإداري، لأنه يمكّن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

سابعاً. الموائمة والانسجام: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

الشروط الرئيسية لتحقيق إدارة التميُّز

إنّ الشروط الرئيسية الواجب على منظمات الأعمال مراعاتها من أجل تحقيق إدارة التميُّز تتمثل فيما يلي: (www.ishraqa.com 1-11-2008)

الشرط الأول. الطموح: وهو الرغبة في أخذ زمام المبادرة لتحقيق أهداف وطموحات عالية المستوى ومتميزة عن الآخرين، ورسم الطريق الواضح الذي يساعد على تلبية وتحقيق هذه الأهداف والطموحات، وعدم الترقب والانتظار إلى أن تفرض على الفرد الطريق التي يجب عليه أن يتقيد بها، والتي تؤدي إلى فرض النتائج عليه، بل يبادر بوضع خط سيره بنفسه، ووضع أهدافه التي بنيت على أساس ما يتمتع به من قدرات ومواهب ومهارات وإمكانيات.

الشرط الثاني. الرؤية: من خلال الاحتفاظ بنجاحات مستقبلية طويلة المدى كدليل ثابت والسعي الدؤوب للوصول إلى تلك النجاحات، ويتحقق ذلك من خلال وضع البرامج والخطط الصحيحة القابلة للتطبيق وفق برنامج زمني واضح، سعياً لتحقيق النجاحات المأمولة .

الشرط الثالث. الثقة: وتترجم من خلال الثقة العالية بالنفس والاقتناع الكامل بامتلاك القدرات والإمكانيات والمهارات والمقدرة على إنجاز المهام الموكلة للفرد وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وعدم الشعور باليأس والإحباط حتى ولو باءت المحاولة الأولى للإنجاز بالفشل، فما بعد الفشل إلّا النجاح.

الشرط الرابع. القدرة على معالجة المخاطر: الثقة في القدرات المتوافرة لمعالجة أي خطر أو موقف يواجه المنظمة، ووضع الحلول الوقائية المناسبة لأي طارئ قبل حدوثه، فالوقاية خير من قنطار علاج، والاستعداد الدائم لانتهاز واقتناص الفرص بمجرد أن لاحت في الأفق واستثمارها بالشكل المثالي، وتجنب التهديدات التي تفرضها بيئة الأعمال.

الشرط الخامس. القيادة وبذل الطاقة: القدرة على قيادة تركيز القوى العقلية والبدنية لدى العاملين، والسيطرة على التصرفات اليومية، وتوجيه هذه القوة والقدرة من أجل خدمة أهداف المنظمة بأسلوب قيادي يؤثر في الآخرين، والحنكة والحكمة النابعة من الخبرة والتجربة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

الشرط السادس. النقد الذاتي: الاعتراف بالإخفاقات ومواجهة الأخطاء والفشل، والتعلم والاستفادة من كل منهما، وتحمل مسؤولية المهام التي ينجزها الفرد، وجعلها خبرات ودروس يستفاد منها عند التخطيط لأي عمل أو تنفيذ أي مهام أو أعمال أو أنشطة لاحقة، فالمتميزون هم الذين ينتقدون ذاتهم وأعمالهم ويتحملون مسؤوليتها قبل أن ينتقدهم رؤساؤهم والآخرون.

الشرط السابع. الإدارة الفعالة: وتعني القدرة على تحريك الآخرين لتحقيق طموحات واهداف المنظمة، وتنفيذ الخطط وفق البرامج الموضوعة، والالتزام الكامل بكل الأنظمة والتعليمات واللوائح التنظيمية وقواعد العمل في المنظمة، وتحمل المسؤولية، وتفعيل عملية المساءلة وتطبيقها على الجميع، بأساليب إدارية حديثة، تُشعر العاملين بأنهم شركاء في المنظمة، وتدعمهم وتمكنهم وتعمل على تنمية ما لديهم من قدرات ومهارات ومواهب وتشاركهم في رسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات، وتقبل النقد البنَّاء، وتشجع على الإبداعات والابتكارات وتقدم المكافآت والحوافز للمبدعين والمتميزين من العاملين.

تتحمل الإدارة العليا في المنظمة مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لتحقيق التميُّز، والاستمرار في التخطيط والإعداد وبذل الجهد المتواصل من جميع أعضاء المنظمة والمحافظة عليه، والتحرر من القيود والاهتمامات الإدارية التقليدية، والتذكر بأن رحلة البحث عن التميُّز تبدأ من السوق بناءً على ما يطلبه العملاء، وعلى المواكبة الصحيحة لحركة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي.

التميُّز يبدأ بخطوة صحيحة، والفشل قد يكون العلامة الفارقة التي يبدأ بعدها التميُّز

استراتيجيات إدارة التميُّز

لتحقيق حالة من التميُّز والتفوق لابد من توافر عدد من الاستراتيجيات لدى العاملين في المنظمات، وهذه الاستراتيجيات يتم تطويرها بالعمل الجاد واكتساب الخبرات العملية والتعلم والتدريب والممارسة والإيجابية المستمرة، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في التالي: (www.talabanews.net 3-4-2013)

أولاً. الثقة بالنفس: إن الثقة بالنفس تساعد الفرد في أداء العمل الأفضل وتُحدث تأثيراً فاعلاً في نفوس الآخرين، والثقة بالنفس لا تأتي صدفة أو عشوائياً، بل تتعزز بالتعلم والمعرفة والتدريب والتأهيل المستمر والممارسة العملية وتراكم الخبرات والتعلم من الأخطاء، كما أنها تؤدي للمزيد من النجاحات والانجازات وحب التفوق والتميُّز، والشعور بالاختلاف الإيجابي، وتزداد ثقة الرؤساء بالواثق من نفسه وبقدراته ومهاراته.

ثانياً. الإيجابية: إن الموظف المتميز هو الذي يبحث عن الجانب المشرق في أي موظف آخر، ويبحث عن الخصائص الإيجابية في نفسه والآخرين، والأسلوب الإيجابي لذلك هو تحديد السلبيات وتحويلها إلى إيجابيات، لأن الإيجابية تعني التحرك للأمام وتحقيق التقدم للوصول إلى النتائج، والبحث عن التحسين، والارتقاء والبحث عن المفيد بدل إعطاء النفس الفرصة للأفكار الهدامة ومشاعر الكراهية.

ثالثاً. التمسك بالوظيفة: إن الحماس في العمل يزيد من تطور الشخصية والعمل على أداء مهام العمل بشكل أفضل ورائع، فعندما تكون الوظيفة تلائم الموظف وتتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته وتحقق طموحاته وجب عليه التمسك بها وتعزيز قيمتها بالإخلاص والتفاني في أدائها، والعمل على تطويرها ليساهم في رفعة وتطور منظمته.

رابعاً. معرفة النفس جيداً: إن التعرف على القدرات والمهارات الذاتية ونوع العمل الذي يرغب فيه الفرد ويتقنه، يسهل النجاح والتطور من خلال وضع خطة للعمل ومتابعة مدى التقدم في التنفيذ والمراجعة الدائمة لكل ما هو جديد من المعلومات

والمهارات واستطلاع المشكلات قبل وقوعها، ووضع خطة بديلة في حالة الفشل يجعل من السهل التعرف على النفس والنجاحات بشكل جيد.

خامساً. الاقتناع بضرورة التميُّز: إن إيجاد القناعة بأهمية وضرورة التميز في العمل يعتبر فرصة مناسبة لتنمية القدرات والمهارات والملكات، مما يؤهل الموظف للوصول إلى أفضل مما هو عليه، فمن غير المقبول أن يقف الموظف دون الاستزادة في تنمية نفسه وصقلها بالمعارف والمهارات والوسائل الملائمة للعمل بجد واجتهاد ونجاح مثمر، والقناعة بضرورة التميُّز تعتبر حافزاً مهماً للإبداع والابتكار، فبالتميُّز تتحقق أحلام الموظف من ترقية وحوافز ومكافآت.

سادساً. اللطف وحسن التعامل مع الآخرين: إن اللطف في الحديث والتصرف اللبق مع الآخرين يعتبر من أهم الأساسيات الأخلاقية في العمل، فيجب على كل موظف أن يتعامل مع الآخرين كما يحب أن يعاملوه، بحيث يشعر العميل وكأنه أهم شخص تقابلة، وأنك تحرص كل الحرص على خدمته بالشكل الذي يرغبه، فهذا من شأنه أن يزيد من ثقة واحترام العميل للمنظمة وموظفيها، فيبقى منتمياً للمنظمة وناصحاً للآخرين للتعامل معها، ويكون خير سفير لها، وناقل للصورة والسمعة الحسنة عنها، وهو الأمر الذي تسعى المنظمات لتحقيقه ومد جسور الثقة بينها وبين العملاء.

سابعاً. إدارة الذات: من خلال تخصيص الوقت الكافي لأداء المزيد من المهام وتقديم المبادرات الخلَّاقة، وتنظيم الذات بحيث تراعى الجوانب الخاصة بالتعلم والتدريب وتنمية الذات، ولا تتحقق إدارة الذات عن طريق برنامج تدريبي، بل تنتج عن المعرفة والثقة بالنفس، وإدراك قدراتها ومهاراتها وإمكانياتها، وتحديد الفرص الإبداعية المتاحة أمامها، وتحديد ما يصلح لها وما يتناسب معها، وممارسة الأعمال والمهام الموكولة للشخص ضمن إطار مبرمج ومبنى على خطة عملية مسبقة.

ثامناً. مهارات التبعية: التبعية تعني العمل بإخلاص لأجل نجاح المنظمة، وممارسة الاستقلال الفردي وتكوين رأي خاص عن الأهداف والواجبات والمشاكل المتوقعة

وطرق العمل، والتعاون مع القائد لإنجاز أهداف المنظمة، فكل فرد في المنظمة هو لاعب أساسي في تخطيط أعمال المنظمة والتطبيق الميداني لهذا التخطيط.

تاسعاً. المبادرة: الإدارة المتميزة تدعم مبادرات الموظف بإبداء الالتزام الشخصي والحماس تجاه مقترحاته، وتحشد لها ما تحتاجه من موارد وجهود، والمبادرة تعني البحث عن مسؤوليات إضافية تتجاوز المتوقع في التوصيف الوظيفي، والتمسك بإصرار بفكرة أو مشروع والإستمرار في ذلك حتى يتحقق النجاح، وتحمل المخاطر الشخصية الناجمة عن تولي المهام والمسؤوليات الجديدة المسندة له.

عاشراً. بناء العلاقات والتواصل الفعَال مع الآخرين: تعتبر العلاقات والتواصل مع الآخرين عند الموظف المتميز فرصة لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف، بعكس الموظف العادي، فلا بد للذي يسعى إلى التميُّز أن تكون لديه المبادرة على بناء علاقات جيدة ومتميزة مع الآخرين، تبنى على أساس الصدق والثقة المتبادلة، والبقاء على تواصل مستمر مع الجميع.

حادي عشر. مهارات القيادة: إن الموظف المتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة، وبهدوء دون استعراض، ويتعاون مع الزملاء تحت تأثير مهارات القيادة، وليس وفق السيطرة والهيمنة والمسؤولية، فالقيادة المتميزة تكون بمشاركة الآخرين، والقائد المتميز هو من يدرك أنه لا يستطيع القيام بكل شئ دون مشاركة وتعاون من قبل الآخرين.

ثاني عشر. روح الفريق: يعلم المتميز أن أول مبادئ روح الفريق الواحد هو المشاركة الحقيقية، وأن الفريق ضروري لإنجاز المهام، وأن حجم العمل أصبح أضخم من أن ينفذه فرد واحد، فالمنظمات أصبحت تعيش الآن في زمن العمل الجماعي، والمكافآت والحوافز في المنظمة المتميزة أصبحت تعطى بناءً على أداء الفريق مجتمعاً.

يجب أن لا تقس نفسك بما أنجزت حتى الآن، ولكن بما يجب أن تحقق مقارنة مع قدراتك ومهاراتك

أبرز ملامح إدارة التميُّز

تبرز ملامح إدارة التميُّز في منظمات الأعمال من خلال اعتبار المنظمة للعوامل التالية: (www.alm3ally.com25-12-2007)

أولاً. التركيز على الأنشطة المعرفية: وهي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية، وعلى المنظمات أن تسعى جاهدة لتنمية قدرات العاملين المعرفية في كآفة الأنشطة ذات العلاقة بعملها، والتي سترفع من شأن المنظمة وسمعتها بين منافسيها، ويتم ذلك من خلال وضع الخطط والبرامج التدريبية والتأهيلية والمعرفية التي تشمل كآفة العاملين في المنظمة.

ثانياً. مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: وتعتبر الأساس الفكري لنماذج إدارة التميُّز، فتحقيق التميُّز يتم بالبناء على مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق المعايير والمواصفات العالمية في الخدمات والمنتجات، والسعي المستمر لتحسينها وتطويرها بما يتلائم ومتطلبات العملاء.

ثالثاً. الانسجام بين مفاهيم إدارة التميُّز مع جميع المنظمات: ويقصد بذلك التوافق على مفاهيم ومعايير إدارة التميُّز بين جميع المنظمات التي تتشابه في طبيعة النشاط الذي تمارسه أو حجمها أكانت منظمة صغيرة أو كبيرة أو عالمية أو عابرة للحدود، حكومية كانت أو خاصة، من أجل القياس والمقارنة بينها، والحكم على مدى تحقيقها لمعايير ومفاهيم إدارة التميُّز.

رابعاً. تطبيق فكرة التقويم الذاتي: يمثل ميزة إضافية للمنظمة إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة، وتصحيح الانحرافات عن خط سيرها لتحقيق أهدافها المرسومة، إذ يمثل التقويم الذاتي للمنظمة سبيلاً لتصحيح المسار المرسوم لها والذي يتوافق مع رؤيتها ورسالتها وخططها الموضوعة والمدروسة.

خامساً. استيعاب أن التميُّز والإبداع لا يمكن أن يكون في كل مجالات العمل: لذا فالتميُّز والإبداع عملية تعتمد على منهجية التحسين والتطوير المستمرين، والتي من

خلالها تحقق المنظمة أهدافها وترتقي بمستوى خدماتها ومنتجاتها إلى النحو الذي يشد الزبائن إليها، ويزيد في ثقتهم بها.

سادساً. إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميُّز هما نسيج متكامل من العمليات والنتائج: تعتبر إدارة التميُّز مرحلة متقدمة على إدارة الجودة الشاملة، وثمرة تطبيقها، فبتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطويرها وتحسينها، ترقى المنظمة إلى مستوى التميُّز الذي يسعى كل أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة للوصول إليه، والذي يحقق لهم متطلباتهم وتوقعاتهم.

سابعاً. التركيز على العملاء: على المنظمة أن تولي كل إهتمامها للعميل، والأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أ. **تحليل رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء:** وهذه العملية هي محور تفكير المنظمة، لذا لابد لها من العمل على وضع الخطط والبرامج وتسخير الإمكانيات المتاحة للمنظمة والتي توصلها إلى تلبية هذه الحاجات والتوقعات.

ب. **رضى العميل عن المنظمة وخدماتها والعاملين فيها:** العميل هو الذي يحدد ما إذا كانت هذه المنظمة متميزة أم لا، فيجب أن تنتهي منتجات أو خدمات المنظمة برضى العميل عنها.

ج. **رغبات وتطلعات العملاء:** تعتبر الهدف الذي تسعى المنظمة للوصول إليه، وإذا تحقق للمنظمة أن تفاجأهم بمنتج أو خدمة تفوق رغباتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم فإن ذلك يعني التميُّز بعينه.

د. **تنمية العلاقات مع العملاء:** يعتبر ذلك هدفاً استراتيجياً للمنظمة، حيث تعمل كل ما في وسعها لتحقيقة، لأن معايير تميُّز المنظمة هي: جودة وتميُّز خدماتها أو منتجاتها، كِبر قاعدة المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها، وحجم حصتها السوقية، مدى إرضاء وتلبية رغبات وطموحات الزبائن، مدى كفاءتها في المحافظة على عملائها، وجهودها المبذولة في سبيل زيادة حجم عملائها وتنوعهم.

أسرار قادة التميُّز... إثنا عشر مفتاحاً تأخذك إلى القمة

قادة التميُّز هم الذين يدركون أن الطريقة الوحيدة لمواصلة البقاء في منافسة العصر التي لن تنتهي أبداً، خصوصاً في ظل خطى التقدم السريعة في مجال التكنولوجيا، هي: التنمية والتدريب وتعلم المهارات الجديدة، وأن يصبحوا قادة أفضل، محفزين أفضل، مدربين أفضل، مبدعين أفضل، مؤثرين أكثر، يحسنون إدارة الوقت، يحددون أهدافهم، يصقلون مهاراتهم ومهارات من حولهم، فبدون ذلك يصبحون ضعفاء وبطيئي الحركة، والتطور المستمر أصبح أمراً ضرورياً لكي يستطيع القادة مواكبة العصر والنهوض بمنظماتهم لتتمكن من المنافسة والإستمرار والبقاء، والقاعدة بسيطة جداً، فهي: (**إما أن تتقدم للأمام، وإلّا سحقك الآخرون**)، فليس هناك ما يسمى بإدارة الإستمرار والبقاء، بل هناك إرادة وتصميم على الإستمرار والبقاء.

قادة التميُّز بحاجة لأن يكونوا مبدعين وسريعين لكي يحافظوا على استمراريتهم وبقائهم في سوق العمل، لأن عالم الأعمال المعاصر في حالة تغير دائمة وسريعة، وظهور المنافسون الأقوياء الجدد أمر مسلم به، فالأمر يحتاج إلى الترفع فوق التفكير الضيق والبيع والإدارة التقليدية المبنية على أساس تحقيق الربحية في المدى المنظور فقط، ومن ثم تكرار فعل الأشياء والأنشطة والأعمال بالطرق الروتينية التي عفَّ عليها الزمن وأصبح يُنظر إليها بمنظار الفشل، لذا فالأمر يحتاج إلى مواكبة العصر والتطور والإستفادة المثلى من التقنيات التكنولوجية الحديثة والثورة الهائلة في مجالات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتقدم نحو الممارسات الإدارية العلمية الحديثة القابلة للقياس.

كل ذلك يتطلب من قادة التميُّز التعلم والتعرف واكتشاف أسرار التقدم والنجاح والتميُّز، ومعرفة المفاتيح الفعّالة التي توصلهم ومنظماتهم إلى القمة، ليواصلوا أعمالهم في أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية والجودة، ويحققوا الهدف الأسمى والأعلى وهو: التميُّز والبقاء في القمة، وتالياً المفاتيح الإثنى عشر التي تأخذك إلى القمة.

إثنا عشر مفتاحاً تأخذك إلى القمة:

مفاتيح الوصول إلى القمة تساعد في اكتشاف أكثر مفاتيح الإدارة حيوية، لضرورتها في التعامل مع التحديات الشكوك والمشكلات، وتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية وتملُّك الرؤية القوية والتفكير الإبداعي، وتساعد في صنع القرارات الصائبة والتكيف مع التغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال، وتعتبر بمثابة دليل للإدارة والقيادات المتميزة، وهذه المفاتيح مبينة في الشكل التالي: (الفقي،2013، ص ص10-270)

مفتاح 1	
مفتاح 2	التحفيز ... القوة الدافعة للتميُّز
مفتاح 3	التغيير ... الواقع الحقيقي للحياة
مفتاح 4	السيطرة على التوتر وضغوط العمل ... التحدي وقود النجاح
مفتاح 5	مهارات الإتصال ... الطريق للقوة الذاتية
مفتاح 6	تحديد الهدف ... الطريق للإنجازات
مفتاح 7	إدارة الوقت ... القيمة الحقيقية
مفتاح 8	القيادة ... الطريق لقمة الأداء
مفتاح 9	بناء الفريق ... القوة المطلقة للمنظمات الناجحة
مفتاح 10	التفويض ... الطريق نحو الحرية
مفتاح 11	الاجتماعات ... أكون أو لا أكون
مفتاح 12	التوظيف ... يصنع الاختلاف

الشكل (12) مفاتيح الوصول إلى القمة

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (الفقي،2013، ص ص10-270)

المفتاح الأول. القرار.. الطريق نحو النجاح: عملية صنع القرار مهمة جداً، فهي الوظيفة الأولى للإدارة، وجزءٌ أساسيٌ في حياة المنظمات، وقد يُنظر إليها كعملية صعبة وسببٍ في كثير من المشاكل، وقد يخاف بعض القادة من أداءها، لأنها تتضمن نوعاً من المخاطرة التي تعني الخسارة، لكن على المدراء إدراك أنه لا سبيل إلى معرفة ما يستطيعون فعله إلّا بالتجربة والمحاولة، والذين يخشون عملية اتخاذ القرار بحاجة إلى تعلم المهارات والأساليب التي تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة، فسر النجاح يكمن في اغتنام الفرص، والمحاولة الخاطئة هي خطوة أخرى للإمام.

المفتاح الثاني. التحفيز.. القوة الدافعة للتميُّز: التحفيز يعني فعل أو قول شيء يدفع المرء لأن يُحدث فعلاً، والتحفيز يصدر عن رغبة في تحقيق هدف معين، أو عند مواجهة نوع من التحدي بينما توجد الرغبة في إحداث تغيير ما نحو مستوى أفضل، هنا يكون المرء محفزاً، وفي هذه الحالة يكون الفرد في قمة التحفز ويسعى إلى تحقيق أهدافه، ولا تثبط همته أي عوائق أو إخفاقات، وقوة التحفيز تحقق نجاحات عظيمة، وتعطي دافعاً مستمراً نحو المزيد من الإنجازات.

المفتاح الثالث. التغيير.. الواقع الحقيقي للحياة: التغيير هو الحقيقة الواقعة للحياة، فهو باقٍ ومستمر شئنا أم أبينا، وهو السبيل الوحيد للنمو والتقدم والوصول إلى آفاق جديدة، وهو الذي يساعد المنظمات على الاستمرار، وهو المفتاح الذي به تتحقق النجاحات والمكاسب، فهو على درجة عالية من الأهمية، فمعرفة المزيد عن التغيير تسهل عملية قبوله، وإتقان فن التغيير يحقق المزيد من النجاح والإبداع والتميُّز.

المفتاح الرابع. السيطرة على التوتر وضغوط العمل.. التحدي وقود النجاح: التوتر الزائد يؤدي إلى الشعور بالإحباط، ويقلل من إنتاجية الفرد، ويؤدي إلى فقدان التركيز والثقة في النفس، لذلك يجب وضع التوتر في الاعتبار لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين

بوصفه حقيقة واقعة في حياتنا، فليس بمقدورنا أن نزيد أو ننقص من التوتر، ولكن يمكننا أن نتحكم به وتعلم كيفية القضاء على آثاره السيئة.

المفتاح الخامس. مهارات الاتصال.. الطريق للقوة الذاتية: إن خلاصة فن تحقيق الاتصال مع الآخرين هو أن تخلق نوعاً من الألفة مع الشخص الآخر، لأن الناس يحبون هؤلاء الذين يتوافقون معهم في صفاتهم، فالمدير المتميز يمسك على كل كلمة أو جملة أو نظرة بينه وبين الآخر، ثم يحتفظ بها للمستقبل في مخزونه، فقد تكون ذات فائدة في المستقبل، لأن الكلمات والنظرات هي انعكاس للأفكار.

المفتاح السادس. تحديد الهدف.. الطريق نحو الإنجازات: إن تحديد الهدف هو أول خطوة على الطريق الصحيح، ثم تحضير خارطة الطريق التي ستوصلك إلى هذا الهدف، وجمع المعلومات التي تحتاجها للوصول إليه، فيجب أن يكون المدراء بارعون في وضع الخطط والبرامج بأنواعها (تسويقية، استراتيجية، تمويلية، توسعية وغيرها) والقيام بمراجعة خططهم للتأكد من أنهم على الطريق الصحيح، ويستمرون بإدخال التعديلات اللازمة على خططهم لضمان نجاحها، وإذا ما حدث أي خطأ فإنهم يرفعون الراية الحمراء ويبدأون بالبحث والاستعانة بالمستشارين حتى يضعوا أيديهم على أسباب هذه الأخطاء، ثم يبدأون بإعادة النظر في هذه الخطط.

المفتاح السابع. إدارة الوقت.. القيمة الحقيقية: الوقت مال، الوقت من ذهب، الوقت هو الحياة، فضياع الوقت يعني ضياع الحياة، فإذا ما أضعت دقيقة، فإنك أضعت ساعة، وإذا ما أضعت ساعة فإنك قد أضعت يوماً، وإذا ما أضعت يوماً فإنك قد تضيع عمرك كله.

المفتاح الثامن. القيادة.. الطريق لقمة الأداء: القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل فيدخل عليه تحسينات، ويضعه في حيز التنفيذ، ويصل به إلى النتائج المرغوبة، وهو مدرب ومحفز ممتاز، يستطيع بناء الفريق ويشجع روح الفريق، وهو ماهر

في الاتصال، قادر على حل المشاكل، يحب المخاطرة المدروسة، وهو صانع قرار ممتاز، ولا ينتظر متى تحدث الأشياء بل يضعها بنفسه، ويهتم بأعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية، ويعتبر العمل معه متعة.

المفتاح التاسع. بناء الفريق.. القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة: فريق العمل أسلوب فعّال ومثمر، لأنه يتيح لكل فرد في المنظمة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، ويجعله أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل، كما أن العمل بروح الفريق يزيد من تقدير الذات والثقة في النفس وقيمة الفرد والمنظمة، ويحسن الإنتاجية ويخلق علاقات أفضل، فالعمل بروح الفريق هو القوة الأساسية لأي منظمة.

المفتاح العاشر. التفويض.. الطريق نحو الحرية: على القادة أن يدركوا حقيقة أنهم لا يستطيعون القيام بكل المهام والعمل بمفردهم، ولا يستطيعون التواجد في كل الأماكن في آن واحد، لذلك لابد من إشراك جميع العاملين في المنظمة بالعمل من خلال التفويض، الذي – عادة – ما تصب نتائجه في مصلحتهم ومصلحة المنظمة.

المفتاح الحادي عشر. الاجتماعات.. أكون أو لا أكون: الإجتماعات يمكن أن تكون نقمة تكلف المنظمة المال الكثير، أو تكون نعمة واداة لتحقيق النجاح المأمول، والإجتماعات أمرٌ ضروريٌ لأي منظمة لأنها المكان المثالي لتوجيه المنظمات على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها، وفن التفاوض في الاجتماعات له أبعاد مهمة في تحقيق النتائج والأهداف.

المفتاح الثاني عشر. التوظيف.. يصنع الاختلاف: إن تعيين موظف جديد لينضم إلى الفريق العامل في المنظمة يعني مشاركته للمنظمة في حياتها ونجاحاتها وفشلها، لذا يتوجب فعل كل شيء ممكن ليكون القرار سليماً باختيار الشخص المناسب، بدءاً من إيجاد الشخص ومقابلته ومن ثم تعيينه، والمشكلة انه وبعد فترة وجيزة قد تتفاجأ إدارة

المنظمة بأن الشخص الذي اختارته كان قد صقل نفسه بشخصية أخرى مثالية لكي يفوز بفرصة التعيين، مما يضطرها إلى اتخاذ قرار آخر بفصله من العمل، لهذا لابد وأن تتزود الإدارة بكل الأدوات التي تمكّن من تقليل فرصة تعيين الأشخاص غير الملائمين، وزيادة فرص اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، وهذا يتطلب مهارات واستراتيجيات عقلية ومهنية وخبرات سابقة.

الفصل الرابع
أساسيات في إدارة التميُّز

... المقدمة.

... المتطلبات الرئيسية لإدارة التميُّز.

... إعادة هندسة العمليات.

... المبادئ الأساسية لإدارة التميُّز.

... مفاتيح التميُّز.

... الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز.

... السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميُّز.

... معوقات إدارة التميُّز.

المقدمة

لقد أصبحت إدارة التميُّز حالة مطلوب تحقيقها في كافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى الانتشار وتوسيع أنشطتها ومجالات أعمالها، من أجل زيادة حصتها السوقية، والمحافظة على عملائها، وجذب المزيد من العملاء الجدد، وتحقيق رضاهم، وهذه هي الغاية الرئيسية لأي منظمة أعمال تهدف إلى التميُّز.

إدارة التميُّز الحقيقية هي التي تنمي قيمة المنظمات، وترفع من شهرتها وسمعتها، وتزيد من قوتها وقدرتها التنافسية، وبالتالي تحقيق الأرباح المستهدفة، لا بل تحقيق ما يفوق توقعات المستثمرين فيها، وهذا بحد ذاته قيمة مضافة لأصحاب المصلحة من مالكين وعاملين.

إن إدارة التميُّز ترفع من قيمة وتميُّز الموارد البشرية العاملة في المنظمة، لأنها دليل على كفاءتهم ومهارتهم في تنفيذ أعمالهم، مما يبرهن على تميُّز الإدارة في رسم الخطط والبرامج التدريبية لعامليها، وسعيها الدؤوب للتعلم، وبناء الشراكات والعلاقات المستدامة مع كآفة الجهات الخارجية ذات العلاقة من موردين ومنظمين ومجتمع، مما يعزز الثقة المتبادلة بين جميع هذه الأطراف.

من هنا يتوجب على منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق إدارة التميُّز إدراك كآفة الأساسيات التي تقوم عليها إدارة التميُّز، والعمل على تفهمها وتطبيقها وتطويرها وتحسينها باستمرار، فهي الدليل الوافي لإدارات المنظمات لكي تطبق المفاهيم والمعايير الأساسية لإدارة التميُّز، فمعرفة المبادئ الرئيسية لإدارة التميُّز والمفاتيح التي من خلالها تُشرع أبواب التميُّز أمام منظمات الأعمال، والعناصر التي يبنى عليها الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز تعتبر أساسيات لأي إدارة تسعى للتميُّز، وكذلك معرفة المعوقات والمشاكل التي تحول دون تحقيق إدارة التميُّز، لأن معرفة المخاطر والتهديدات تمكّن الإدارة من تجنبها وتحقيق النجاحات.

المتطلّبات الرئيسيّة لإدارة التميُّز

هناك متطلبات لابد وأن تعمل منظّمات الأعمال على تحقيقها إن كانت تسعى للتميُّز، وتعتبر هذه المتطلبات مرتكزات رئيسية تقوم عليها إدارة التميُّز، وبدونها يصعب تحقيق التميُّز، وهذه المتطلبات هي: (المعهد الوطني للتدريب،2011)

أولاً: بناء استراتيجي متكامل: يعبِّر هذا البناء الاستراتيجي المتكامل عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ومبني على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة ومدروسة، وموضوعة بناءً على نظام دقيق للتخطيط الاستراتيجي، وتعمل المنظمة على تحقيقها من خلال:

1. وضع السياسات الواضحة والدقيقة.
2. خطة كاملة للتنفيذ، ذات علاقة استراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها وأهميتها في تحقيق التميُّز.

ثانياً: منظومة متكاملة من السياسات: يجب أن تعمل المنظمة على الآتي:

1. توفير قواعد ولوائح تنظيمية وتعليمات مفصلة وإجراءات عمل مبسطة وواضحة للجميع تتحدد من خلالها المسؤوليات والواجبات والصلاحيات
2. توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات مراعية بذلك مشاركة جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.
3. تحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظّمة وبين عناصر البيئة المحيطة بالمنظّمة، والتي من شأنها أن تحكم وتنظم عمل المنظمة.
4. إرشاد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ثالثاً: هياكل تنظيميّة مرنة ورشيقة: قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق ما تقتضيه طبيعة العمل واحتمالية التطوير، تكون هذه الهياكل أفقية مبنية على أساس علمي يراعي الآتي: تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، تنظيم العمل

على أساس العمليات، استخدام تقنيات الإتصالات والمعلومات، تلبية وخدمة أهداف المنظّمة، تفعيل المسؤولية والمساءلة، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، التوسع بالتفويض ودرجة من اللامركزية.

رابعاً: نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة: الذي يشمل على:

1. جودة المدخلات، المخرجات، العمليّات، جودة المناخ العام وبيئة العمل.
2. يحدِّد آليات تحليل العمليات.
3. أسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها.
4. آلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

يؤكد (Brown & Harvey, 2006, p374) على ضرورة أن تكون إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى الالتزام برضى الزبون، عن طريق تطوير العمليات التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وأن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يؤدي إلى تميُّزها عن طريق تكامل حاجات الأفراد بالنمو مع حاجة المنظمة للتطور.

خامساً: الإدارة بالمعلومات والحقائق: من خلال نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة والتي تشمل على: معلومات لدعم القرارات، معلومات لرصد المناخ الخارجي والداخلي، معلومات للتخطيط والإعداد الإستراتيجي ومعلومات لتقويم ومتابعة الأداء.

كما يجب تحديد مصادر هذه المعلومات ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

سادساً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريّة: من خلال نظام متطور يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وذلك عبر الآتي: تكوين هيكل الموارد

البشرية، تمكين وتنمية وتوجيه الموارد البشرية، قواعد وآليات تقويم الأداء، أسس تعويض الموارد البشرية وفق نتائج الأداء والمحافظة على الموارد البشرية.

سابعاً: نظام الإدارة بالأداء: يهدف إلى تقويم الإنجازات بالقياس والأهداف ومعايير الأداء من خلال وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والأداء الجماعي وفرق العمل، وحدات الأعمال الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، تطوير وتحسين الأداء، تشخيص الأداء، توجيه وتخطيط الأداء.

ثامناً: قيادة فعّالة تتولى وضع الأسس والمعايير: وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد على فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميُّز"، وقد ركّز كل من (Ugboro & Obeng,2000,pp17-61) على دور القيادة في تمكين العاملين ودعم بيئة إدارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يُعزِّزها ويرضي الزبائن، وبالتالي تحقيق التميُّز في المنظمة.

تاسعاً: نظام تقويم الأداء المؤسسي: عبر مجموعة من المقاييس المتكاملة والشاملة، ومعايير الأداء، التي تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة للمنظمة بالوجه الذي يحقق لها أهدافها المنشودة وذلك من خلال الأداء المؤسسي الكفؤ الذي يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وسعر ملائم وقادرة على كسب رضا الزبون.

على منظمات الأعمال الاستمرار في التعلّم والنمو من أجل تحديد وتشخيص البنية التحتية الصائبة لتطوير المنظمة على المدى البعيد، الأمر الذي يعكس قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق سياسات وممارسات إدارية حديثة تتوافق وروح العصر، وتحقيق التميُّز المنشود.

إعادة هندسة العمليات (MPR) Management by Process Reengineering

يعتبر (Brown & Harvey) أن إعادة هندسة العمليات هي إعادة تفكير أساسية في العمليات لتحقيق تحسين الأداء، ولا يتم تعديل العمليات القائمة فحسب، إنما البدء بصفحة جديدة تمكن المنظمة من النظر لعملياتها بطرق جديدة، وأنها تهدف إلى جعل العمليات أكثر كفاءة من خلال الدمج أو الحذف أو إعادة مقايسة المهام، والتركيز على تصميم العمل للنشاطات والعمليات وتنفيذ المهمات وتقليل المهمات غير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والنوعية. (المعاني وآخرون، 2011، ص317)

تعني إعادة هندسة العمليات البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، وهذا يعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، وتقوم على عدة مرتكزات أهمها: (الخالدي،2011، ص514)

1. **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة:** وتحويلة من هيكله العمودي إلى هيكل أفقي، بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة، واختصار قنوات الاتصال، وزيادة السرعة في نقل البيانات والمعلومات وتداولها بين جميع مستويات المنظمة.
2. **إعادة تصميم الأعمال والوظائف:** ومهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل، بحيث يتاح لأعضائها المزيد من الاستقلالية والحرية والمرونة بما يمكنها من تطوير أدائها.
3. **إعادة تصميم أساليب التحفيز داخل المنظمة:** بحيث تصبح أساليب تحفيز جماعية لا فردية، أي تعطى الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل بأكملة.

4. **إعادة تصميم معايير الأداء:** بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي وفرق العمل في المنظمة، بدلاً من معايير الأداء الموضوعة على أساس العمل الفردي.

لعل إعادة هندسة العمليات من الخطوات الهامة التي يجب على منظمات الأعمال النظر إليها كعملية ضرورية للتحول نحو طرح منتجات وخدمات متطورة يراد منها تحقيق حالة من التميُّز، فهي أسلوب فعّال للتغيير الكامل والجذري في عمليات المنظمة وإعادة تصميم أنشطتها ابتداءً بالمدخلات ومروراً بالعمليات وحتى الحصول على المخرجات المرغوب بها، وتحقيق الأداء الأكثر كفاءة وفاعلية، وإخال التحسينات على المنتجات والخدمات أو تعديلات جديدة أو تطوير منتجات حديثة تتماشى مع متطلبات السوق، وتستجيب لتطلعات واحتياجات العملاء.

يمكننا أن نستخلص الأهداف الرئيسية لإعادة هندسة العمليات، وهي:

1. رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة وتغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أخرى أكثر كفاءة وفاعلية.
2. توفير منهجية دقيقة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متميزة.
3. دمج أو حذف أو إعادة تصميم النشاطات حيثما يلزم.
4. إعادة التفكير في العمليات لتحسين الأداء والنظر إليها بطرق جديدة وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.
5. التركيز على تصميم العمل وكيفية تنفيذ العاملين لمهامهم.
6. وتقليل المهمات غير الضرورية وذات التكاليف العالية والتي لا تحقق القيمة المرجوة منها
7. تحسين قدرات المنظمة الإنتاجية والتركيز عل نوعية وجودة المنتجات والخدمات.

المبادئ الأساسية لإدارة التميُّز

هناك مبادئ أساسية لإدارة التميُّز يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة - التي تسعى لتحقيق التميُّز- مراعاتها، وهذه المبادئ بُني عليها أنموذج التميُّز الأوروبي 2010 الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي تم تطوير معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص بناءً عليه، وهذه المبادئ الأساسية يبينها الشكل التالي: (دليل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز،2013، ص ص29-32)



الشكل (**13**) المبادئ الأساسية لإدارة التميُّز

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (دليل الجائزة، **2013**، ص ص**29-32**)

المبدأ الأول. تحقيق نتائج متوازنة: المنظمات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجات المعنيين قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها، وعملياً: فإن المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

1. تحديد وفهم النتائج الرئيسة المطلوبة لتحقيق رسالة المنظمة وتقييم التقدم نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
2. جمع احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة كمدخل لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة مع بقاء المنظمة متيقظة دائماً لأي تغيرات.
3. استخدام مجموعة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى الانجاز، بما يتيح للمنظمة تحديد الأولويات قصيرة وطويلة المدى الخاصة بأصحاب العلاقة الرئيسيين مع تعريف واضح لعلاقات السبب والأثر.
4. تبني آليات فعّالة لفهم السيناريوهات المستقبلية وإدارة المخاطر الاستراتيجية.
5. تعريف المخرجات المطلوبة ومؤشرات الأداء ذات العلاقة وتحديد الأهداف بناءً على رؤية ورسالة المنظمة ومقارنة أدائها مع منظمات أخرى.
6. تطبيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها بشكل نظامي لتحقيق النتائج المطلوبة بموازنة الأهداف قصيرة وطويلة المدى.
7. تقييم النتائج، لتحسين الأداء مستقبلاً وتوفير فوائد مستدامة لأصحاب العلاقة.
8. ضمان الشفافية في إصدار التقارير لأصحاب العلاقة الرئيسيين بما يتناسب مع توقعاتهم بما فيهم المنظمات المعنية بالحاكمية ذات العلاقة.
9. ضمان أن القادة مزودون بمعلومات دقيقة وكافية لدعمهم في اتخاذ القرار الفعَّال وفي الوقت المناسب ومساعدتهم بالتنبؤ بفاعلية الأداء المستقبلي للمنظمة.

المبدأ الثاني. إضافة قيمة للعملاء: المنظمات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها، وتبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وعملياً: فإن المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

1. معرفة العملاء المختلفين والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم والتنبؤ بها.
2. بناء وابقاء قنوات الحوار والاتصال مع كافة العملاء بحيث تكون مبنية على الثقة والإنفتاح والشفافية، والسعي وراء الإبداع وإيجاد قيمة للعملاء.
3. ضمان توافر أدوات وكفاءات ومعلومات وتمكين للموظفين لتعظيم مساهماتهم.
4. مراقبة ومراجعة تجارب العملاء السابقة وآرائهم بشكل مستمر والاستجابة السريعة والفعّالة لأي تغذية راجعة.
5. إشراك العملاء في تطوير منتجات وخدمات وخبرات جديدة ومبدعة.
6. مقارنة أداء عملية تقديم الخدمة والمنتج مع مقارنات مرجعية ذات علاقة لفهم نقاط القوة لديها والإستفادة منها لتعظيم القيمة المقدّمة للعملاء.

المبدأ الثالث. القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: المنظمات المتميزة لديها القادة القادرون على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يحتذى به بالقيم وأخلاقيات المهنة، وعملياً، فإن المنظمات المتميزة لديها قادة يقومون بما يلي:

1. وضع وإيصال توجه واضح وتركيز استراتيجي، والعمل على توحيد موظفيهم في التشارك وتحقيق الغاية الرئيسية من وجود المنظمة وتحقيق أهدافها.
2. فهم محركات ودوافع العمل الرئيسة: المنظمات توازن بين حتياجات المنظمة واحتياجات أصحاب العلاقة في التخطيط لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.
3. إظهار القدرة على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، اعتماداً على المعلومات المتوفرة والخبرات السابقة مع مراعاة الآثار المترتبة على قراراتهم.
4. إظهار المرونة، ومراجعة وتكييف وإعادة موائمة توجه المنظمة عند الضرورة وبناء الثقة في جميع الأوقات.
5. إدراك أن الميزة المستدامة تعتمد على مقدرتهم في سرعة التعلم والإستجابة السريعة مع طرق العمل الجديدة.

6. إلهام كآفة الموظفين وإيجاد ثقافة إشراك، ملكية، تمكين، ريادة، تحسين ومساءلة.
7. نشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار جديدة، لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.
8. إظهار الالتزام بالقيم المؤسسية وتقديم القدوة الحسنة في الإحترام، المسؤولية الإجتماعية، السلوك الأخلاقي على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المبدأ الرابع. الإدارة بالعمليات: المنظمات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة والمتناسقة والمترابطة استراتيجياً، والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة، وعملياً، المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

1. إنشاء وإدارة إطار من العمليات الرئيسية المصممة والمتوائمة لتحقيق الاستراتيجية بطريقة تضيف قيمة لأصحاب العلاقة، وتحقق التوازن الأمثل من الكفاءة والفعالية.
2. تحليل، تصنيف وتحديد أولويات العمليات وتبني المنهجيات المناسبة لإدارتها وتحسينها بشكل فعّال، ومن ضمنها العمليات التي تتعدى حدود المنظمة.
3. تطوير مؤشرات أداء ومقاييس مخرجات ذات معنى للعملية ترتبط بشكل واضح بالأهداف الإستراتيجية.
4. اتخاذ القرارات اعتماداً على معلومات مبنية على الحقائق، واستخدام كل المعرفة المتوفرة لتوضيح وتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعلميات ذات العلاقة.
5. استخدام بيانات ومعلومات الأداء والقدرات للعمليات لتحديد فرص الإبداع وتوليده.
6. إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعّالية العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى للعمليات.
7. بناء مستوى عالٍ من الثقة لدى أصحاب العلاقة، من خلال ضمان أن المخاطر المالية محدودة وتتم إدارتها بالشكل المناسب.

8. إدارة العمليات داخل وخارج المنظمة لتحقيق مخرجات الأداء المرغوب بها.

المبدأ الخامس. النجاح من خلال الأفراد: المنظمات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة، وعملياً; فإن المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

1. فهم كامل للمهارات اللازمة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
2. إيجاد ثقافة تُطور وتُقدر تفاني الموظفين ومهاراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم، وضمان إدراك قدرة الأفراد على المساهمة في النجاح المستمر للمنظمة.
3. موائمة أهداف الأفراد مع مستهدفات المنظمة ومراجعتها وتحديثها باستمرار.
4. تبني منهجيات تضمن توازناً بين عمل الموظف وحياته، وضمان تنوع الموظفين.
5. تحديد مستويات أداء الموظفين بشكل واضح ودقيق من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتشجيع موظفيها ليكونوا سفراء وصانعي النجاح المستمر للمنظمة.
6. دعم التطوير المؤسسي من خلال القيم المشتركة، المساءلة، وأخلاقيات وثقافة المؤسسة، وثقافة الثقة والانفتاح.

المبدأ السادس. رعاية الابتكار والإبداع: المنظمة المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة، من خلال الإبتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة، وعملياً: فإن المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

1. بناء وإدارة شبكات العلاقات لتحديد فرص الإبداع من البيئة الداخلية والخارجية، ووضع غايات واضحة للابتكار، وتعديل استراتيجية التنظيم لتتناسب مع إنجازات الإبتكار.
2. إيجاد منهجيات لإشراك أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة في تطوير الأفكار والإبداع والإبتكار، وإيجاد بيئة محفزة على الريادة لدعم الابتكار في كافة مجالات عمل المنظمة .

3. استخدام الإبداع بشكل يفوق التغيير الفني ويظهر وسائل وطرق جديدة لتقديم قيمة للعملاء، للعمل، لبناء الشراكات، للموارد والكفاءات، ولتعزيز سمعة المنظمة والإنطباع العام لجذب عملاء وشركاء ومواهب جديدة.
4. لإدارة المنظمة عقلية منفتحة، ولها القدرة على استخدام الإبداع والابتكار للاستجابة السريعة للتحديات التي يواجهون.
5. تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع من خلال العمليات التي تساعد على الإبداع، بحيث تناسب طبيعة وأهمية التغييرات التي ستحدثها.
6. تقييم الأثر والقيمة المضافة للإبداعات والتحسينات على العمليات.

المبدأ السابع. بناء الشراكات: المنظمات المتميزة تطمح وتطور وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل، وهذه الشراكات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين الرئيسين، جهات تعليمية أو منظمات غير حكومية، وعملياً: فإن المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

1. إدراك أنه في عالم اليوم المتطلبات في تزايد ، فإن النجاح قد يعتمد على الشراكات الفعالة التي تطورها.
2. تعلم الغاية الأساسية لها وتسعى للشراكات لتحسين قدراتها وتزيد من مقدرتها لإيجاد قيمة لأصحاب العلاقة.
3. بناء شبكة من العلاقات لتمكين المنظمة من تحديد فرص الشراكات المحتملة.
4. فهم الشراكات لكونها علاقات طويلة الأمد وتُحسن وتُطور القيمة المستدامة.
5. تقوم بتحديد الشراكات الإستراتيجية والتشغيلية بناءً على الاحتياجات، نقاط القوة والإمكانات المؤسسية والاستراتيجية.
6. بناء شراكات تمكّن المنظمات من تقديم قيمة محسنة لأصحاب العلاقة الأساسيين لكل طرف بشكل نظامي من خلال الكفاءات والدعم المتبادل والعمليات السلسة.

7. العمل مع الشركاء لتحقيق المنفعة المتبادلة المدعومة بالخبرات والموارد والمعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء علاقة دائمة أساسها الثقة والانفتاح المتبادلين.

المبدأ الثامن. تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: المنظمات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والإقتصادية، وعملياً: فإن المنظمات المتميزة تقوم بما يلي:

1. ضمان مستقبل المنظمة عن طريق تعريف وإيصال الغاية الرئيسة من وجودها والتي تشكل الأساس لرؤية وقيم المنظمة وأخلاقيات العمل والسلوك المؤسسي لديها.
2. فهم الكفاءات الأساسية لدى المنظمة وكيفية تقديمها المنفعة لكل المجتمع.
3. اعتبار الاستدامة الاقتصادية، المجتمعية والبيئية كمرجع عند موازنة الالتزامات المتضاربة التي تواجهها.
4. إظهار أنه تم أخذ أثر عملياتها ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة بعين الاعتبار.
5. ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وتوفير شروط الصحة والسلامة العامة.
6. ضمان تعامل الموظفين باحترام وتبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.
7. تشجيع الموظفين على المشاركة في نشاطات المنظمة الموجهة لخدمة المجتمع.
8. التعامل بشفافية، والتصرف بمسؤولية أمام أصحاب العلاقة والمجتمع عن أدائهم، والدعم الفعلي لرغبة المؤسسة في الامتثال للتشريعات والتفوق عليها.
9. تخصيص الموارد اللازمة لتأمين احتياجات المنظمة المطلوبة على المدى البعيد بدلاً من تخصيصها.

بقاء واستمرار ونمو المنظمة مرهونٌ بمدى قدرتها على تحقيق التميُّز.

مفاتيح التميُّز

تتمثل مفاتيح التميُّز في مجموعة التوجهات الإدارية الحديثة التي تشترك في بناء وتنمية ودعم ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميُّز، وتعبِّر عن أنماط قيادية وسلوكية متميزة، تهدف إلى توفير وتهيئة أفضل الظروف والآليات والوسائل للأداء الذي يلتزم بمعايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهذه المفاتيح موضحة في الشكل التالي. (المعهد الوطني للتدريب،2011)



الشكل **(14)** مفاتيح التميُّز

تصميم المؤلف بالاستناد إلى : (المعهد الوطني للتدريب،**2011**)

مفاتيح التميُّز في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة من موارد، وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين، ويحقق رضاهم، ويوثق ارتباطهم بالمنظمة، كما أنها تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعَّالة مع كآفة الأطراف، ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها، والمفاتيح التي تُشرَّع من خلالها أبواب التميُّز أمام منظمات الأعمال هي:

أولاً... تنمية وحفز الابتكار وتفعيل مبتكرات العاملين: من خلال ممارسة مفاهيم ذات علاقة بالإبداع والابتكار والتميُّز، ومن هذه المفاهيم: (البراهمة،2009)

أ. **توليد الأفكار:** ويمكن توليد وابتكار أفكارٍ وحلولٍ جديدة من خلال تحديد هدفٍ واضحٍ للإبداع والتفكير، لأن وضوح الهدف يحدد التفكير باتجاهه، ويساعد على ايجاد الأفكار ذات العلاقة، فلا توجد قيود على الفكر الإبداعي، والمبدع الذكي هو الذي يوجهه تفكيره في الأمور والأشياء والأزمات، سعيا لتطويرها وإيجاد حلول جديدة قابلة للتطبيق، فعلى المنظمة أن تبتعد عن الجمود وأن تقترب من الواقع المتغير الذي يفرض عليها التأقلم والمرونة وحتمية تطويع الإمكانات لصالحها.

ب. **الإبداع:** هو القدرة على تجسيد الأشياء بواقعية، أي تحويل الأفكار إلى أشياء ملموسة (منتجات أو خدمات أو سياسات)، وهو عملية ينتج عنها عمل جديد مُرضي ومفيد، وعملية الإبداع عملية ذاتية متجددة "أي تحقيق الأصالة والحداثة" بمعنى أنها تقدم ما هو جديد وتجدد القديم، وتقدم فائدة مقبولة للمجتمع، وعلى ذلك فإن الإبداع يماثل الموهبة في كونه يؤدي إلى فائدة عامة، ويخالف الموهبة في كون الموهبة ذات أصل جيني متنوع، أما الإبداع فعملية مرتبطة بالتصور "العقلي" والبيئة المكتسبة.

ج. **الابتكار:** هو عملية تطبيق الأفكار بصورة علمية وعملية، ودراسة كيفية عملها في الواقع، ويرى بعض العلماء أن الذكاء والابتكار قدرتان منفصلتان، وأن هناك

علاقة ما بين الذكاء والابتكار، وهذا ما تميل إليه وتؤيده مشاهدات الممارسين، والابتكار قدرة تؤدي إلى التجديد في العلم والأداء وطرح الأفكار.

ثانياً... الاقتراب من العملاء ومعرفة رغباتهم والعمل على إرضاءهم: لأنهم المصدر الرئيسي لربحية المنظمات التي تتأتى من جيوبهم، كما أن إستمرارية أعمال المنظمات مبنية على أساس استمرارية المحافظة على العملاء، والعمل على جذب المزيد منهم باستمرار (توسيع الحصة السوقية)، كما "إن رضا العملاء يؤدي إلى ولائهم للمنظمة وزيادة ربحية المنظمة، لأن رضا الزبائن وزيادة الربحية هما المحوران الرئيسيان لعمل المنظمات". (Sharma & Gadenna,2008, p301)

تهدف إدارة التميُّز بالأصل إلى: كسب العملاء والمحافظة عليهم، وزيادة الاهتمام بهم، والارتقاء بمستوى الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، من أجل الاحتفاظ بهم، وحثِّهم على الولاء للمنظمة، وجذب عملاء جدد، ويجب " اعتبار العملاء مقياساً رئيسياً للأداء والتميُّز في الأعمال". (Jamali,2007, pp370-385)

"رضا العملاء لا تنحصر أهميته على قطاع الأعمال فقط، بل تتعداه إلى المنظمات العامة، وغير الهادفة إلى الربح". (Rampersad,2001, pp341-347)

ثالثاً... تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية: أخلاقيات العمل هي مجموعة من الأفعال والتصرفات والسلوكات الإيجابية التي ينبغي على الموظف الإلتزام بها في أدائه لمهام وظيفته، والأعمال التي توكل إليه وتترجم هذه الأخلاقيات من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (عارف، 2010، ص ص114-116)

1. الاضطلاع بمهام الوظيفة: فيمارسها بنفسه، ويتحمل مسؤولية كل عمل يسند إليه، ويقوم به ما دام يتناسب مع مؤهلاته ومع وصفه الوظيفي.
2. الالتزام واحترام التعليمات والأنظمة المعمول بها في المنظمة.

3. تحري مصلحة المنظمة: من خلال سرعة انجاز العمل، وعدم المحاباة أو التحيُّز في تقديم الخدمة، وتحري السلوك المثالي في الأداء، والبعد عن تقديم المصالح الشخصية على مصلحة المنظمة.
4. احترام أوامر وتعليمات الإدارة العليا وتنفيذها بكل دقة: وإن حدث وخالفت هذه الأوامر لوائح وأنظمة وتعليمات المنظمة، فعلى الموظف التوفيق بين الطاعة المطلقة والرفض المطلق، وذلك بقبول الأوامر والتعليمات الصادرة إليه، وينفذها إذا جاءته موثقة خطياً من رؤسائه، فلا يتحمل مسؤولية وتبعات اختراق التعليمات والأنظمة.
5. المحافظة على هيبة وسمعة الوظيفة: وأن يترفع عن كل ما يخل بها، وأن يدعم ويعزز ثقة الجمهور بالمنظمة.
6. المحافظة على أوقات الدوام: وتكريسها للعمل الجاد المنتج، وعدم ترحيل العمل وتعطيل مصالح العملاء.
7. المحافظة على أموال وممتلكات وموارد المنظمة: والترشيد في استغلالها والمحافظة على صيانتها وديمومتها، لتتمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء.
8. إتقان العمل: بإنجاز المهام والأعمال بكل دقة وإتقان، وسرعة في الإنجاز، وترشيد في الإنفاق سواءً مالياً أو زمنياً أو عينيا.
9. اللباقة وحسن التعامل مع العملاء: الموظف المتميز يتمتع بأدب وخلق وذوق رفيع في التعامل مع رؤسائه أو مرؤوسيه أو زملائه أو العملاء.
10. المثابرة على التدريب وتطوير المهارات والقدرات: والمشاركة في الدورات والندوات والمؤتمرات، ومتابعة كل ما هو جديد، خصوصاً في مجال عمله، ويعمل على تنمية مواهبه وقدراته ومعرفته.

11. المشاركة في الإدارة والعمل بروح الفريق: فالموظف المتميز هو من يشارك إدارته وزملائه بأفكاره وإبداعاته خدمة لمصلحة منظمته، الأمر الذي ينعكس عليه بتميُّز الحوافز والمكافآت التي سيحصل عليها.
12. عدم استغلال الوظيفة: ومحاولة الاستفادة منها لتحقيق مصالح شخصية، والكسب المادي غير المشروع، في سبيل تنفيذ أعمال تخدم مصالح ضيقة لشخص أو لجهة معينة، وإهمال مصلحة المنظمة التي تكمن في إرضاء عملائها الذين هم أساس تميُّز وتفوق المنظمة.
13. عدم إفشاء أسرار وظيفته: لأن ذلك من شأنه أن يكون ذو قيمة عالية بالنسبة للمنافسين، ويؤثر سلباً على وضع المنظمة في السوق، ويحد من قدرتها التنافسية، بل العمل على نقل الصورة الحسنة عن المنظمة للآخرين.

رابعاً... تطوير وتفعيل نظام فعّال لإدارة الأموال والإستثمارات وتحقيق أعلى عائد ممكن على رؤوس الأموال المستثمرة: لعل من أساسيات الأعمال اطمئنان المستثمرين على أموالهم، وتحقيق العوائد المناسبة على رأس المال المستثمر، وهذا يتطلب من الإدارات أن تتبنى نظاماً فعّالاً لإدارة أموال المستثمرين، والذي من شأنه أن يحقق طموحات وغايات أطراف المصلحة بالمنظمة، ولتحقيق ذلك لا بد من:

1. العمل على تطوير نظام دقيق لإدارة الأموال.
2. التحديد المسبق للكلف التي ستنشأ جرّاء تنفيذ أعمال وأنشطة المنظمة.
3. وضع نظام مالي خاص ومتطور للرواتب والعلاوات والترقيات.
4. وضع نظام مالي واضح ودقيق للحوافز والمكافآت مقرونٍ بالأداء.
5. وضع نظام مالي دقيق للمشتريات واللوازم وإدارة المخزون والمستودعات.
6. وضع خطة تسويقية واضحة المعالم ومحددة التكاليف.
7. رسم خطة إنتاجية واضحة تُفصل تكاليف كآفة المراحل الإنتاجية والخدمية.

لذلك فإن التصرف بالأموال المرصودة للاستثمار في مجال ما، لا بد وإن يكون مبنياً على خطط وأسس سليمة، ومرجعية وصلاحيات مسخرة لتلبية المتطلبات التي تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

خامساً... تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي:

يجب على منظمات الأعمال أن توفر وتهيئ الفرص الملائمة التي تساعد العاملين على التعلم التنظيمي، فهو جهد مستمر تمارسه المنظمات لبناء المعرفة لدى كآفة العاملين فيها، ومن خلاله يتم اكتساب الخبرات والتجارب التي ستنشأ عند العاملين وعلى كآفة مستوياتهم الإدارية والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات وفي تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها، عبر أداء متميز يرتقي بالمنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، ويمكّنها من التعامل مع الواقع الفعلي للبيئة المحيطة سواءً الداخلية أو الخارجية، والوصول إلى استنتاجات قد تساعد المنظمة في تحسين أدائها وزيادة فاعليتها وكفاءتها، ويمكن إجمال أهمية المعرفة في منظمات الأعمال بما يلي: (همشري،2013، ص ص110-112)

1. استثمار رأس المال الفكري، والإرتقاء بمستوى رأس المال الإنساني، وتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته ومساعدته في حل المشاكل والتكيف مع المستجدات، وتهيئته لاستيعاب التغيير وإذكاء روح التعاون لديه وزيادة رضاه.
2. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
3. تعزيز المقدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتطبيقها.

4. إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها، ودعم الجهود للإفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار لتعزيز المعرفة التنظيمية.
5. تحسين العمليات في المنظمة، وزيادة فاعليتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات وتقليل التكاليف، وزيادة درجة ابتكاريتها، وتحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة تعتمد على المعرفة مما يزيد تنافسية المنظمة.
6. تخفيض التكاليف وتوليد إيرادات جديدة، وتعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
7. تشجيع التغير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميُّز والريادة في بيئة سريعة التغير والتقلب.

سادساً... تنمية آليات التفكير المنظومي: وآليات التفكير المنظومي في منظمات الأعمال تتمثل في:

1. توفير الحواسيب والخدمات الإلكترونية.
2. توفير البرامج التكنولوجية الحديثة والمتطورة التي تخدم العمل المنظمي.
3. وضع خطط وبرامج تدريبية وتأهيلية للعاملين، والتي من شأنها تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتؤهلهم وتمكنهم من التفكير المنظومي الذي يكون شاملاً لكل مكونات المنظمة وكآفة أعمالها وأنشطتها.

التعلم التنظيمي يقود إلى التفكير المنظومي وكلاهما يقودان إلى اكتساب الخبرات والتمكن من الأداء الكفؤ والسليم، والتفكير في شؤون المنظمة والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي قد تواجهها، ويجب أن يكون التعلم عملية مستدامة لا تتوقف عند إنجاز عمل أو مرحلة معينة.

إنّ مجرد التفكير السليم والعملي في كيفية تطوير وتحسين أنشطة وأعمال المنظمة يعتبر عملية تعليم وحصول على معلومات جديدة واكتساب خبرات جديدة، فعلى إدارة

المنظمة أن توفر ما يلي: السبل والبيئة التعليمية المناسبة للعاملين، الأجهزة والمعدات والوسائل التي تسهل عملية الحصول على المعرفة المنظمية، الدعم والمساندة للعاملين، والتشجيع والتحفيز للعاملين لقاء تعلمهم.

لأن تعلُّم المزيد يعني معرفة المزيد، وهذه المعرفة هي التي تقود للإبداعات والابتكارات وإظهار مواهب وقدرات الأفراد، وكل هذه المنظومة التعليمية هي من العناصر الهامة التي تؤدي إلى التحقيق الأمثل للنتائج والأهداف المرسومة.

سابعاً... التوجيه والإدارة بالنتائج: تعتبر الإدارة بالنتائج من الممارسات الهامة التي تقود المنظمة لتجاوز كآفة الانحرافات والأخطاء التي تحصل أثناء تنفيذها لخططها وبرامجها سواءً الاستراتيجية منها أو غيرها، لأن النتيجة في النهاية هي الحكم والفيصل بين الصح والخطأ، أو بين الصح والمثالي، وعليه فإن الإدارة بالنتائج تحقق مجموعة من الفوائد للمنظمة أهمها:

1. تعتبر مؤشراً هاماً لفاعلية وكفاءة المعايير والمؤشرات الموضوعة، ومؤشراً هاماً لكفاءة أداء العاملين وعلى مختلف مستويات المنظمة.
2. تشير إلى مواطن الضعف والخلل في المنظمة، وتحدد التكاليف الناتجة سواءً من تحقيق نتائج إيجابية أو سلبية.
3. تعطي المنظمة دافعاً وحافزاً للتطوير والتحسين، وتعكس ثقة العميل بالمنظمة.
4. الإدارة بالنتائج والتغذية العكسية تعتبر من مؤشرات الأداء التي تحفز العاملين على المزيد من الإنجاز والعمل.

كما أن الإدارة بالنتائج تُمكِن المنظمة من الآتي:

1. تحديد توجيهاتها وتعليماتها وقراراتها المبنية على حقائق وليس توقعات.
2. تسهل عملية اتخاذ القرارات السليمة للارتقاء بالأداء وجودة الخدمات والمنتجات.
3. تبين للمنظمة أين تتجه وكيف تسير، وتمكن الإدارة من توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

4. تبين للمنظمة وضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى.
5. تساعد الإدارة في تعديل خططها وسياساتها بالطريقة التي تكفل أداءً متميزاً يسير بالاتجاه الصحيح.

ثامناً... الاندماج في المناخ المحيط والتعامل مع معطيات العولمة والتنافسية: تعتبر منظمات الأعمال جزءاً من المجتمع والبيئة التي تعيش فيها، لهذا يجب عليها الاندماج في هذا المناخ المحيط بها، والمساهمة في التنمية المجتمعية والبيئية، فلكل منظمة دورها المجتمعي والأخلاقي تجاه مجتمعها وبيئتها المحيطة، لأن هذه البيئة في النهاية هي جزء من السوق المتاح لها، ولعل تفاعل واندماج المنظمة مع المناخ المحيط بها يساعدها في جذب عملاء جدد، وتعزيز ثقة الزبائن القدماء في المنظمة، مما يجعل المحافظة عليهم عملية سهلة وميسرة.

لقد فرضت عالمية الأعمال على المنظمات ضرورة التماشي مع المتغيرات التي فرضتها العولمة، ومنها التطور التكنولوجي والتجارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، ومسايرة تحرر الأعمال، كما إن التعامل مع معطيات العولمة، والتغيرات العالمية، والتقدم العلمي والتقني، ورفع جودة المخرجات، وضمان سلامة العمليات، وعوامل السرعة والوقت، والتنافسية الحادة والشرسة بين المنظمات، قد فرضت على المنظمات الأعمال انتهاج أساليب وممارسات إدارية حديثة ومتطورة لكي تستطيع مسايرة المنظمات التي تأخذ من هذه التقنيات المتطورة عنواناً لعملها وأنشطتها، كما أجبرت المنظمات على التحول والتغير للتماشي مع متغيرات العصر هذه لعدة أسباب، نلخصها في النقاط التالية: (المعاني وآخرون،2011، ص83)

1. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها التسبب بحالة من عدم التوازن في تطبيق الخطط والبرامج والسياسات التنظيمية.
2. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة لمختلف المستويات، وضرورة توحيد هذه البيانات والمعلومات وأدوات التواصل على مستوى المنظمة.

3. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء المعمول بها في المنظمات.
4. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والتقني والاعتماد على المعلومات والنتائج والحقائق في اتخاذ القرارات.
5. ازدياد المنافسة بين المنظمات، وضرورة وجود آليات للتميُّز داخل كل منظمة تسعى للتنافس والارتقاء والتميُّز.
6. ضرورة تحقيق الإتصال والتواصل بين العاملين كاستحقاق من أجل اتساع نطاق العمل، وتطور الأنشطة التي تزاولها المنظمة.
7. الإجراءات والعمليات التقليدية المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

تاسعاً... الاهتمام المتوازن بجميع أصحاب المصلحة: من عاملين، ملَّاك، عملاء، متعاملين ومجتمع، يجب على منظمات الأعمال أن تولي جل اهتمامها بطريقة متوازنة لتحقيق متطلبات كآفة أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، لأن تحقيق متطلباتهم بالمستوى الذي يتوقعونه هو الهدف الرئيسي الذي قامت عليه المنظمة، والتميُّز هنا يتأتى حين تستطيع المنظمة أن تحقق لهذه الأطراف ما يفوق توقعاتهم، والتفوق على المنظمات المنافسة بالخدمات والمنتجات المتميزة، والانتشار الواسع في الأسواق، وحصد الحصة السوقية الأكبر، وهذه الحالة المتقدمة هي نتاج التعاون والتنسيق المتكامل بين جميع أطراف المصلحة.

إنّ إدراك إدارة المنظمة لأهمية مفاتيح التميُّز والحرص والالتزام الكامل لتطبيقها والرغبة في تحقيق التميُّز، يعتبر الخطوة الأولى في الإتجاه الصحيح نحو التميُّز، لأنها مفاتيح شاملة لكل مكونات العمل في المنظمة، وتراعي التكامل والتنسيق بين كآفة الأنشطة والعمليات وعلى كآفة المستويات الإدارية والتنظيمية والوظيفية، كما أنها تعتبر مرشداً واضحاً يحقق الاستغلال الأمثل لكل موارد المنظمة المتاحة، سواءً الموارد البشرية التي تعتبر الأساس في تحقيق التميُّز أو المادية الأخرى، وهذه المفاتيح هي التي من خلالها تُشرع أبواب التميُّز أمام المنظمات بكل أنواعها.

مفاتيح التميُّز تعتبر دليلاً ومنهاجاً للمنظمات التي تسعى لتحقيق حالة من التفوق والتميُّز، كما أن الكفاءة في بلوغ وتحقيق هذه المفاتيح يضع المنظمة على الطريق الصحيح الذي يحقق دورها المنشود في بيئتها، ومكانتها بين منافسيها، والحصول على الحصة السوقية التي تطمح لها، إضافة إلى السمعة والمكانة المرموقة، من خلال الإرتقاء بأداء المنظمة ككل، والتميُّز في تقديم الخدمات والمنتجات ذات الجودة المنشودة من قبل العملاء.

لتحقيق مفاتيح التميُّز بكفاءة كونها تمثل توجهات إدارية حديثة لابد وأن تراعي المنظمات ما يلي:

1. تعزيز انتماء كآفة أطراف المصلحة للمنظمة.
2. اعتبارها دافعاً يعطي للمنظمة القيمة العالية والقوة لتنطلق وتنجح في عالم الأعمال والتميُّز.
3. تمكين العاملين من أجل تحملهم لمسؤولياتهم، وانضباطهم في تنفيذ الخطط.
4. على المنظمة الالتزام بالعمل نحو الخطط والبرامج المرسومة، والاصرار على تحقيق أهدافها، وامتلاك إرادة قوية من أجل الوصول إليها.
5. على المنظمة أن تحرص على تعليم عامليها المهارات التي تجعلهم متفوقين في عملهم وتقودهم إلى التميُّز.
6. الحرص على المام العاملين بكل ما هو جديد يخص مهنهم، وعلى العاملين أن يحرصوا على تطوير أنفسهم باستمرار.
7. كل ما سبق يتأتى بالتخطيط والفعل الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وتنفيذ ما خططت له المنظمة من أهداف.
8. الإستمرار بمراجعة وتقييم ما تم تنفيذه وإجراء التعديل إذا لزم، وهكذا بشكل مستمر حتى تحقق المنظمة أهدافها المنشودة والتميُّز المأمول.

الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّـز

يستند مفهوم التميُّز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويستلزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، الشكل التالي يبين عناصر الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز. (السلمي،2002، ص ص15-21)



الشكل (15) عناصر الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز

تصميم المؤلف بالاستناد إلى (السلمي،2002، ص ص15-21)

إدارة التميُّز هي: عمليات توفيق وتنسيق كآفة عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة، والإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز يتبنى العناصر التالية: (السلمي،2002، ص ص15-21)

أولاً. إن الخطوة الأولى في بناء المنظمة التي تتحقق فيها إدارة التميُّز هي: التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المقصودة: تقوم المنظمة بالأصل من أجل تحقيق غايات وأهداف واضحة ودقيقة، تعتمدها كأساس للتخطي والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وتعتبرها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم الأداء، كما أن هذه الغايات والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، لابد وأن توضع بطريقة علمية دقيقة، بحيث يتم قياسها وتقييمها، وهذه الغايات والأهداف يتم تحديدها بناءً على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة (مالية، بشرية، تكنولوجية، قيادة ملهمة)، والرؤية الواضحة والرسالة التي تحملها المنظمة، وتحقيق هذه الأهداف والغايات لا يتقرر بطريقة عشوائية أو نظرية، بل يتم من خلال ما يلي:

1. الاستمرار في التحسين والتطوير.
2. التخطيط الإستراتيجي السليم: ومراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط المرسومة، ومعالجة أي إنحرافات تظهر أثناء التنفيذ.
3. اتخاذ القرارات الجريئة والمناسبة: في الوقت الذي قد تحتاج فية الخطط المرسومة إلى التعديلات أو إلغاء أي جزء منها أو تطويرها.

ثانياً. الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط بها هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميُّز: ويتحقق هذا الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي من خلال:

1. تفهم المناخ المحيط بالمنظمة: "المناخ الإستثماري، السياسي، الإجتماعي ...إلخ".

2. اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات: الحالية أو المتوقعة في المناخ المحيط.
3. تهيئة العناصر والمقومات والإمكانيات والقدرات الذاتية بالمنظمة من أجل استثمار الفرص، والتعامل بحنكة مع التهديدات ووضع الحلول والإجراءات الوقائية لها.

كل ذلك يتطلب إدارة إستراتيجية متفوّقة ومتميزة لها القدرة على ربط هذه العناصر بأداء المنظمة، وامتلاك الرؤية وإستشراف المستقبل، والقدرة على اقتناص الفرص التي تفرزها البيئة المحيطة قبل الآخرين، والعمل الدؤوب والمستمر لمواجهة كآفة التهديدات التي قد تعترض طريق المنظمه.

ثالثاً. القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات إدارة التميُّز: لعل تحقيق إدارة التميُّز يتأتى من خلال اعتماد منهجية إدارية حديثة (إدارة استراتيجية) تقوم على:

1. ربط العناصر الخارجية والداخلية: ذات التأثير في أداء المنظمة.
2. تقديم إطارٍ علميٍ وعمليٍ فعّالٍ للتنسيق بين عناصر الأداء، لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات.
3. للقيادة الإدارية دورٌ محوريٌ في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع البيئة المحيطة: وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات إدارة التميُّز.

رابعاً. تتحقق إدارة التميُّز من خلال تطبيق منهجية إدارة العمليات: وذلك من خلال مراعاة الأمور التالية:

1. الالتزام بمواصفات الجودة العالمية.
2. تكريس الترابط والتشابك في العمليات.
3. حسن استثمار الموارد المتاحة أمام المنظمة.

4. ربط المدخلات البشرية والمادية والتقنية بالمخرجات: التي تهدف إليها المنظمة من منتجات أو خدمات وفق أسس واضحة ومعايير قابلة للقياس.

كلها أمور تحدد نقاط النجاح، ومواطن الخلل، والكلف الناجمة عن كل ذلك.

خامساً. تتحقق إدارة التميُّز حين يعم الالتزام بالجودة: يجب أن تكون الخدمات التي تقدمها المنظمة، أو المنتجات التي تطرحها في الأسواق وفق أعلى المواصفات والمعايير العالمية التي ترقى إلى المستوى الذي يرضي العميل ويشبع رغباته ويلبي طموحاته ويستجيب لتوقعاته، وهي سمةٌ رئيسيّة في نظام الإدارة المتكامل وأداء العمل المستند إلى معايير علمية ومؤشرات أداء ترضي العميل سواءً الخارجي "الزبون"، أو الداخلي "العامل" وتحافظ عليه، وتسعى إلى جذب المزيد من العملاء الجدد، وبذلك تصبح الجودة الشاملة هي السمة الرئيسية في إدارة المنظمة.

سادساً. تعتمد إدارة التميُّز على المعلومات والحقائق: يعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساساً في تنمية فرص التميُّز ويتحقق ذلك من خلال تتبع المؤشرات الدالة على تقدم الآداء، توقّع المشاكل ووضع الحلول الوقائيّة لها والتنبؤ بالفرص.

كما أن الحقائق والمعلومات تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في التوقيت المناسب، وكذلك فإن المعلومات والحقائق التي تتأتى من التغذية الراجعة سواءً من العاملين أو العملاء أو الموردين أو المجتمع تساعد إدارة المنظمة في تصحيح أي انحرافات أو أخطاء قد حصلت خلال مدة زمنية معينة، سواءً أكانت خاصة بجودة المنتج أو جودة الخدمة أو جودة الأداء.

إن أنظمة المعلومات الإدارية هي الوسيلة التي تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها في الإدارة المعنية، وبدونها يصعب على متخذ القرار أن يتخذ قرارات سليمة وفعَّالة، لأن القرارات السليمة والفعَّالة عادة ما تكون مبنية على عنصرين أساسيين هما: الأول وهو المدير نفسه وموقعه التنظيمي، والثاني وهو وجود نظام معلومات متطور ومتقدم يعمل بكفاءة عالية، ويمكن تلخيص بعض المنافع التي

يمكن أن تتحقق نتيجة لتوافر المعلومات والحقائق لمتخذي القـرار في منظمـات الأعمـال، وهي: (ياغي،2010،ص175)

1. كفالة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
2. رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات.
3. تنمية قدرة المدير على الإفادة من المعلومات المتاحة والخبرات السابقة.
4. ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء مـا هـو متـاح من معلومات.
5. توفير بـدائل وأسـاليب حديثـة لحـل المـشكلات واختيـارات تكفـل الحـد مـن هـذه المشكلات في المستقبل.
6. الأهم هو ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمـة وعلـى مختلـف مـستويات المسؤولين فيها.

سـابعاً. تسعى إدارة التميُّـز للتطـوير والتحـسين المـستمرين: يعتـبر التطـوير والتحـسين المستمرين من مقومات إدارة التميُّـز، الأمـر الـذي يبقيهـا دائمـاً في موقـف أفـضل مـن المنافسين، كما أن التطوير والتحسين المـستمرين يعتـبران الغايـة الرئيـسية للمنظمـة الـتي تسعى لتحقيـق إدارة التميُّـز، وبـدونهما لا تـستطيع المنظمـة المنافـسة، لا سـيما في عـالم الأعمال المعاصر الذي أصبحت فيه المنافسة على أشدها، فالمنتجات والخدمات في حالـة مستمرة من التطور والتحسين والتجديـد، والتكنولوجيـا المعاصـرة لا تقـف عنـد حـد، فالمنتج الذي نراه اليوم نراه غداً بشكل آخر أكثر تطويراً وتحسيناً.

خير مثال على ذلك هو التطور والتحـسين المتـسارع والمنافـسة الحـادة في إنتـاج أجهـزة الإتصالات الخلوية، وما حصل فيها من تطور تكنولوجي هائل، ففـي كـل منـتج جديـد نرى ميزات جديدة وتطبيقات أحدث وشـكل أجمـل، لدرجـة أن محاولـة اللحـاق بهـذه التطورات من أجل التعايش معها قد أصبحت في نظر بعض المـستهلكين عمليـة مرهقـة لابد من مسايرتها.

ثامناً. الموارد البشرية ذات المعرفة وأداءها هي الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة الصانعة لإدارة التميُّز في المنظمات: تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، النشاط التقليدي المتعلق بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

على منظمات الأعمال أن تسعى جاهدة لاستقطاب الكفاءات والموظفين المهرة الذين يمتلكون قدرات متميزة، لأنهم يُعتبرون من الموارد الرئيسية الهامة في المنظمة، وتوظيف الأشخاص ذوي الكفاءة المميزة يجعل المنظمة تحصل على قوى عاملة من الطراز الأول، ويمكّنها من تحقيق ما يلي: (سعدالدين، 2011، ص11)

1. تحقيق نمو جيد والحصول على حصة سوقية أكبر من حصة المنافسين.
2. تنفيذ استراتيجية تنافسية عالية المستوى، تُبقي المنظمة في حالة تنافسية متقدمة.
3. تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تختلف عن الآخرين بالجودة والحداثة وأكثر تميُّزاً.
4. الاستفادة من أفضلية التغييرات في بيئة العمل، واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.
5. استقطاب القادة الجدد وضخ دماء جديدة محل التقليدية القديمة يعطي الحيوية والحماس للعمل.

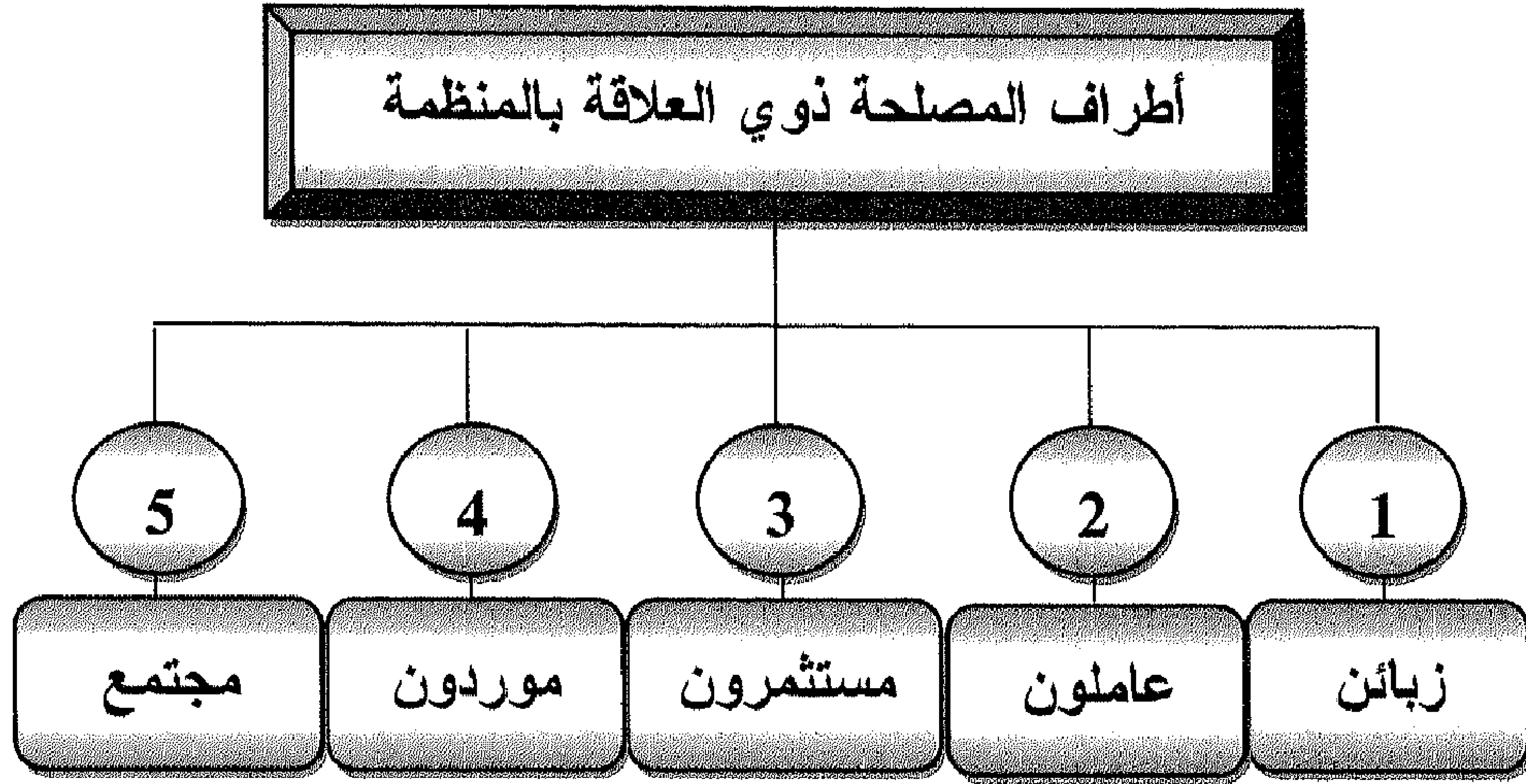
لذا يجب أن يتم اختيار الموارد البشرية في المنظمات بعناية فائقة، وأن يتم الاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وزيادة مهاراتهم بإستمرار، واستثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية، وديمومة تمكينهم للسيطرة على مقدرات العمل، والمشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

إدارة التميُّز هي بالأصل إدارة فعَّالة للموارد البشرية
والموارد البشرية هي صانعة التميُّز.

تاسعاً. إدارة التميُّز هي استمار وتوظيف العلاقات مع البيئة، من أجل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها: تعمل إدارة التميُّز على استثمار وتوظيف العلاقات مع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة، من أجل:

1. التعلم من خبرات وتجارب وأخطاء المنظمات الأخرى.
2. وضع الحلول والإجراءات الوقائية للمشاكل والمعيقات قبل حدوثها.
3. الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى في تجنب الوقوع في نفس الأخطاء.
4. تعظيم فرص المنظمة في الوصول إلى غاياتها وأهدافها من خلال بناء علاقات مع البيئة الاستثمارية المحيطة بالمنظمة.

عاشراً. تسعى إدارة التميُّز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة: لعل الغاية الرئيسية التي تنشأ على أساسها منظمات الأعمال هي تحقيق الربحية والمنافع والعوائد المالية المناسبة على رؤوس الأموال المستثمرة، لأن المستثمر في قطاع معين يسعى إلى تحقيق التميُّز من خلال النجاح والتفوق والعائد الذي يحققه رأس ماله المستثمَر، حيث ينبغي أن تحافظ إدارة التميُّز على تحقيق هذه المنافع والعوائد بشكل متوازن يحقق طموحات كآفة أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة، الشكل التالي يبين أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة:



الشكل (16) أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة.

المصدر: (القزاز وآخرون،2009، ص255)

لكل طرف من أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة مجموعة من المتطلبات والإحتياجات التي يتطلع ويتوقع تحقيقها، وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

1. **متطلبات الزبائن**، وأهمها: تلبية احتياجاتهم من المنتجات أو الخدمات التي تستحق الثمن الذي يدفعونه مقابل الحصول عليها، وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم من ميزات ومواصفات في هذه المنتجات أو الخدمات.
2. **متطلبات العاملين**، وأهمها: منحهم رواتب عادلة، وحوافز ومكافآت مجزية جراء إبداعاتهم وابتكاراتهم، وإشعارهم بالطمأنينة على وظائفهم وأعمالهم "الأمان الوظيفي"، والعمل على التنمية الدائمة لدراياتهم ومهاراتهم من خلال التدريب المستمر وعقد الدورات المتخصصة التي تعود بالفائدة على المنظمة وجميع الأطراف ذات المصلحة.

3. **متطلبات المستثمرين،** وأهمها: الإطمئنان على أموالهم المدفوعة، وديمومة استثماراتهم وتحقيق الأرباح المقبولة، والعمل على تنميتها وتعظيم العوائد، وتوسعة القاعدة المستفيدة من خدمات ومنتجات منظمتهم "الحصة السوقية".
4. **متطلبات الموردين،** وأهمها: اشراكهم بعلاقة منفعة مستدامة ومتبادلة مع المنظمة، والتي تضمن تعزيز إمكانية كل منهما لزيادة المنافع.
5. **متطلبات المجتمع،** وأهمها: منتجات غير ملوثة للبيئة، منتجات آمنة الاستخدام، منتجات صالحة للإستهلاك، وخالية من العيوب وأي نوع باطن من أنواع الغش الصناعي، أخلاقيات عالية في التعامل والمساهمة في تقديم خدمات اجتماعية.

إدارة التميُّز هي: تحقيق ما يفوق توقعات كآفة الأطراف ذات العلاقة المنظمة.

حادي عشر. القياس هو أساس تفوق إدارة التميُّز: وفقاً لمبدأ: "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، مما يتطلب من المنظمات ما يلي:

1. اعتماد المقارنة مع غيرها من المنظمات المتميّزة.
2. تطبيق الأسلوب الكمي للتعبير عن عناصر وآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.
3. السعي للوصول لأفضل مستوى من الممارسة باتباع منهجية القياس المرجعي.
4. قياس كفاءة العمل والإنجاز ومستوى الإنتاجية بمعايير محددة في الخطط والبرامج والأهداف والنتائج المخططة.

إن هذه الأسس والأُطر الفكرية لمفهوم إدارة التميُّز تتكامل كنهج ومنظومة عمل متشابكة ومتكاملة، كما أنها تعد الأساس في بناء وتنمية وتعزيز مقومات إدارة التميُّز في منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من قبل المنظمة.

على الإدارات التي تسعى للارتقاء بمنظماتها إلى مستوى التميُّز أن تدرك هذه العناصر جميعها، وتنتهجها كثقافة ونهج عمل، وعليها ترسيخ هذه المنظومة لتكون مبادئ يتفهم أهميتها جميع العاملين من خلال عملية التعلم والتدريب والتأهيل التي تكفلها البرامج والخطط التدريبية الموضوعة لهذه الغاية.

السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميُّز

منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق إدارة التميُّز لابد لها من اتباع منهجية محددة وأساسية لإدارة التميُّز تتوافر فيها السمات التالية: (المعهد الوطني للتدريب، 2011)

1. **التفكير المنظومي:** تتحمل الإدارة العليا مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميُّز وتحقيقه في الواقع، من خلال التفكير المنظومي وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات من منظور السوق ومتطلباته وما يرضي العملاء ويلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.
2. **خلق البيئة التنظيمية المحابية للتفكير:** والتي تشجع على الحوار والتواصل والشفافية والانفتاح، والتي تساعد في تأكيد قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وروح الفريق.
3. **بناء وتنمية وتأكيد المنظمة المطمئنة:** الإدارة المتميزة هي التي تحرص على السعي المستمر نحو بناء وتنمية وتأكيد المنظمة المطمئنة الواثقة المستندة إلى القيم والمثل الأخلاقية والدينية والصحية.
4. **الكشف عن القدرات المحورية:** المنظمة المتميزة هي التي تمتلك إدارة كفؤة قادرة على تهيئة كل أدوات وسبل التعامل والسعي الدائم للكشف عن القدرات المحورية Core Competencies المتوافرة في المنظمة، وتعمل على إطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية.
5. **استثمار القدرات المحورية:** بعد اكتشاف القدرات المحورية الموجودة في المنظمة، يتوجب على الإدارة أن تقوم باستغلالها بالشكل الأمثل في بناء العمليات الفعّالة، وإنجاز المنتجات والخدمات الأفضل والأكثر اقتراباً من متطلبات وحاجات السوق والتي تلبي تطلعات وتوقعات العملاء.

6. **الاهتمام بالموارد البشرية:** على المنظمات وإداراتها الاقتناع الكامل والإيجابي بأهمية الموارد البشرية، والعمل على تمكينهم من الأداء بحرية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، لأنهم في النهاية هم صنّاع النجاح والتميُّز للمنظمة.

7. **ترسيخ مفاهيم الجودة والتميُّز:** على الإدارة الناجحة والفعّالة أن تقوم بغرس وبناء مفاهيم وثقافة الجودة والتميُّز في نفوس وثقافات ومدارك العاملين، وتأكيد الالتزام بها في كآفة مجالات العمل، واتخاذها معياراً للمحاسبة والمساءلة.

8. **التكيف مع البيئة المحيطة:** وذلك من خلال التواصل والاندماج في مناخ وبيئة الأعمال المحيطة، واستثمار العلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف ذات الأهمية، وبناء الشراكات والتحالفات التي تعود بالفائدة على المنظمة.

9. **القيمة المضافة:** على إدارة المنظمة أن تتوجه إلى التركيز على الأنشطة والعمليات التي تُنتج وتضيف القيمة للمنظمة Value-Adding، وكذلك العمل على التخلص من الأنشطة والمنتجات المهدِرة للقيمة بإسنادها لجهات أخرى.

10. **الإستخدام الذكي للتقنيات المتجددة:** فالمنظمات المعاصرة هي التي تتماشى مع كل ما هو جديد من تطور تكنولوجي وتقنيات أعمال حديثة، كما أنها تقوم بالاستيعاب والاستغلال الأمثل للتقنيات المتاحة.

11. **استثمار العقل البشري:** فهو رأس المال الفكري في المنظمة، الذي يجب استغلال قدراته الفكرية والذهنية، وما ينتجه من ابتكارات وابداعات من شأنها تحسين وتطوير المنتجات والخدمات الحالية، أو ابتكار أخرى جديدة وغير متوافرة في الأسواق، مما يقدم إضافة أخرى للمنظمة بانفرادها وتميُّزها بالجديد والمتطور في السوق، لذا على المنظمات أن تسعى لتقديم كل أشكال الدعم للعاملين من أجل استغلال واستثمار قدراتهم الفكرية والذهنية، وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

معوقات إدارة التميُّز

هناك معيقات ومحبطات تعترض طريق كل من يسعى إلى تحقيق حالة من التميُّز فرداً كان أم منظمة، شأنها شأن أي عمل آخر ناجح، ويمكن تلخيص أهم هذه المعيقات بما يلي: (www.accountant.jo.blogspot.com 06-2011)

أولاً. الشعور بنقص الموارد والإمكانات: وهذا الشعور يتولد عند بدء العمل والمقارنة مع الآخرين، وللتغلب عليه يجب على الفرد أو المنظمة الاقتناع الكامل بأن التميُّز قد يبدأ بفكرة بسيطة، وباقتناص الفرصة المناسبة في الوقت المناسب، وبالتفكير الإبداعي وابتكار الحلول لتأمين الموارد وتوفير الإمكانات، الأمر الذي يطغى على الشعور بالنقص.

ثانياً. الإحباط واليأس: إن التشاؤم والنظرة السوداوية للأمور يبقيان الفرد أو المنظمة يراوحان في مكانهما، لا بل في حالة من التراجع والتي قد تؤدي إلى الاختفاء، من هنا يجب غرس الأمل في نفوس العاملين، والتفاؤل في المستقبل من خلال إطلاق العنان للإبداع والابتكار، وتوليد الأفكار التي من شأنها تغيير هذا الشعور، وقد يتحقق ذلك من خلال مشاركة الأفراد في رسم مستقبل المنظمة بالخطط والإستراتيجيات التي توضح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، مما يجعل الصورة المستقبلية للمنظمة أكثر وضوحاً لدى العاملين.

ثالثاً. عدم توفر المعلومات: إن توفير المعلومات الحديثة لكآفة العاملين وطريقة انسيابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية أمر في غاية الأهمية، فلا قرار صائب دون معلومات وحقائق، ولا تطوير ولا تحسين ولا إبداع دون توافر المعلومات، فالمعلومة الدقيقة هي من أسرار التميُّز، ومن هنا تأتي أهمية إدارة البحث والتطوير وإدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ويجب أن تعرف الإدارة لمن تعطي المعلومة ومتى تعطيها والنتائج التي تبنى عليها.

رابعاً. التقليد الأعمى للآخرين: التميُّز هو انفراد وإستقلال كامل عن الآخرين والإتيان بالجديد الذي لم يفكر به الآخرون، فالمنظمة التي تسعى للتميُّز هي التي لا تقلد الآخرين، بل تنظر لإنجازاتهم لتأخذ العبر والدروس التي تقودها إلى الإتيان بالأحدث والأجود والأكثر تطوراً وحداثةً، والتقليد الأعمى يبقي المنظمة في حالة من التبعية في خططها واستراتيجياتها وبرامجها وقراراتها.

خامساً. التقليل من أهمية أفكار وإبداعات العاملين: من أهم مقومات تميُّز المنظمات هو رأس المال البشرى لديها، لذا يجب على إدارة المنظمة أن تُمكِن وتشارك العاملين وتشجعهم على توليد وطرح الأفكار، واحترام أفكارهم وإبداعاتهم، حتى ولو لم ترقَ إلى المستوى المطلوب، من أجل تحفيزهم للاستمرار في التفكير والبحث عن كل ما هو جديد، فالإبداع هو التميُّز بعينه.

سادساً. ضعف تحمل المسؤولية: فالمتميزون هم الذين يواجهون أخطائهم وإخفاقاتهم ويتحملون مسؤولية أعمالهم ونتائجها، حتى لو كانت النتائج فاشلة، لأن الفشل بالنسبة للمتميز هو درس وتجربة وخبرة إضافية، لذلك على الجميع أن يتحملوا مسؤولياتهم بكل جرأة والاستفادة منها، وعدم التهرب من المسؤولية، والتعلم من الأخطاء، فبعد الخطأ والفشل يأتي الصواب والنجاح.

سابعاً. الروتين في العمل: فبعض العاملين في المنظمة يعمل دون طموح أو هدف، ولا يسعون لتطوير أنفسهم وقدراتهم، ولا يفكرون بأن يكونوا مساهمين حقيقيين في تطور ورقي منظمتهم، ولا تنتابهم الغيرة على مصلحة منظمتهم، بل عملهم روتينى قاتل وتقليدي فاشل، يبدأ وينتهي دون تحقيق أي قيمة مضافة للعمل وللمنظمة، ودون تقديم أي جديد، فلا طموح ولا إبداع، وهنا يأتي دورة الإدارة المتميزة التي تجعل من هؤلاء التقليديين والروتينيين عناصر فعّالة في المنظمة، من خلال توجيههم وترغيبهم في العمل، وتحفيزهم وإشعارهم بأهميتهم ومكانتهم ودورهم الهام في الارتقاء بالمنظمة، من خلال تفويضهم بالأعمال والصلاحيات التي تلائمهم.

ثامناً. عدم الاهتمام بالتدريب وتطوير المهارات: فالمنظمة المتميزة هي التي تضع خطة متكاملة للتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين، مبنية على الحاجات الحقيقية للمنظمة، والتي تشمل كآفة تخصصات العمل، وتقيس مدى الاستفادة منها ومدى تحقق الغاية الأساسية منها، وكذلك الاستمرار في تطويرها وتحسينها، ومواكبة كل ما هو جديد في عالم الأعمال، والتماشي مع التطور العلمي والتكنولوجي، والعمل على تنمية المواهب والمهارات والإبداعات والإبتكارات لدى العاملين.

تاسعاً. مقاومة التغيير والتطوير: فالمقاوم للتغيير والتطوير يتواجد في كل بيئة، وهم الذين تتأثر مصالحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الأفضل بسبب عدم ثقتهم بأنفسهم بالتماشي مع حالة التغيير، أو لضعف قدراتهم وإمكاناتهم، ولا يدركون أنه بالتدريب والتعليم يستطيعون مواكبة كل ما هو جديد، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم عناصر فاعلة في المنظمة، لذا يجب غرس ثقافة التغيير والتطوير في نفوس العاملين قبل البدء الفعلي بخطوات التغيير.

عاشراً. ضعف الدعم المالي: على إدارة المنظمة أن تكون لديها القدرة على توفير المتطلبات المالية التي تلزم المنظمة لتحقيق التميُّز والاختلاف الإيجابي عن المنظمات الأخرى، وذلك من مصادر التمويل المتاحة، كما يجب على المستثمرين الذين يسعون إلى تميُّز منظماتهم أن تكون لديهم القدرة على توفير الدعم المالي اللازم للإدارة من أجل تحقيق التميُّز.

الفشل والإخفاق بالنسبة للمتميزين هو درس وتجربة وخبرة إضافية

الفصل الخامس
منظمات الأعمال المتميّزة

... المقدمة.

... (العميل) الرئيس الحقيقي للمنظمة المتميزة.

... مميزات منظمات الأعمال المتميزة.

... منظمات المستقبل الناجحة.

... منظمات الأعمال الفعّالة.

... منظمات الأعمال المبدعة.

... منظمات الأعمال الريادية.

... منظمات الأداء العالي.

... منظمات الأعمال الافتراضية.

... المنافع التي تجنيها منظمات الأعمال المتميزة.

المقدمة

في عـالم الأعمـال المعاصـر وعولمتـه، وانفتـاح الأسـواق العالميـة، والتطـور العلمـي والتكنولوجي الهائل والمتسارع، وفي ظـل المنافسة القويـة، وظهـور القـوى والتكـتلات الإقتصادية الكبيرة، وندماج بعض منظمات الأعمال العملاقة، وظهور منظمات ضخمة جديدة تمتاز بقدرات مالية وبشرية هائلة واختفـاء منظمـات أخـرى، أصـبح التميُّـز هـو الحالة المرجوة لمنظمات الأعمال، كبيرة كانت أم صغيرة الحجم، وهـو المستوى الوحيـد المقبول لدى المستهلكين.

إن المنافسة القوية بين منظمات الأعمال جعلـت تميـز الخدمـة أو السلعة وجودتهـا هـو المعيار الذي يجذب الزبائن، لذلك أصبحت منظمات الأعمال المعاصـرة تعـيش في حالـة من التحدي، ولا بد لها من مواجهة هذا التحدي، فإن صمدت أمامه تميزت وإن فـشلت فمصيرها الإختفاء ومغادرة الأسواق، لذا فالتميُّز هو صمود أمام التحديات، والرغبة في عمل الأشياء التي يرى غير المتميزين صعوبة في عملها، والمنظمـة الـتي تـسعى إلى التميُّـز هي المنظمة التي تقبل التحـدي وتمتلـك التـصميم والإرادة الحقيقيـة لـذلك، وتـستجمع قواها ومكوناتها لمواجهته والتصدي له، لتنطلق بعد ذلك نحو التميُّز بكل ثقة وبكـل مـا أوتيت من امكانات ومقومات بشرية ومالية وتكنولوجية.

لقد تعددت الخيارات وتنوعت أمام المستهلكين، فأصبح بمقدور المستهلك الحصول علـى أي سلعة أو خدمة من أي مكان وبأي وقت، وبالمواصفات التي يريدها، وبالوسيلة الـتي يراها مناسبة، كما أصبح قادراً على التفضيل بين جودتها وسعرها، وقد أخذت التجـارة الإلكترونية موقعها المتميز في الأسواق العالمية، مما جعل من الصعوبة محاصـرة المـستهلك والمحافظة عليه وجذب مستهلكين جدد، من هنا كان التميُّز هو الخاصية التي مـن خلالهـا يتحقق للمنظمة محاصرة الزبائن والحفـاظ علـيهم وجـذب المزيـد مـنهم، فـسرعة تقـديم الخدمة أو السلعة ذات الجودة العالية هي من سمات المنظمـة المتميـزة في عـصر الـسرعة الذي نعيش.

(العميل)
الرئيس الحقيقي للمنظمة المتميزة

لأنّ العميل هو المستفيد من خدمات ومنتجات أي منظمة، وهو الذي يدفع الأموال لقائها، ومنه يتأتى دخل المنظمة وتتحقق الأرباح، ومن جيبه يتقاضى العاملون رواتبهم وحوافزهم ومكافآتهم، وبأمواله تستطيع المنظمة الاستمرار والبقاء وإجراء عمليات التحسين والتطوير، ولأن الغاية الرئيسية من إنشاء وقيام المنظمة بالأصل هي رضا العميل وتحقيق مطالبه ورغباته واحتياجاته وتوقعاته، لذلك تتنافس المنظمات في أساليب تقديم الخدمات لعملائها، وفي جودة وتميُّز المنتجات التي تطرحها في الأسواق لتلبية حاجاته.

رضا العملاء عن المنظمة هو المؤشر الرئيسي لقوة وتميُّز المنظمة ولحجم حصتها السوقية

الإدارة المتميزة لخدمة العملاء:

لكي تحقق المنظمة إدارة متميزة في خدمة عملائها لابد لها من الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (www.alm3ally.com)

1. **العميل هو نقطة البداية:** فعملية تحليل رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء هي محور تفكير المنظمة، لذا لابد من البدء بالعميل والبحث السليم عن كل ما يحاكي متطلباته وتوقعاته ويستجيب لها، والعمل على وضع الخطط والبرامج وتسخير الإمكانيات المتاحة للمنظمة والتي توصلها إلى تلبية هذه الحاجات والتوقعات.
2. **العميل هو نقطة النهاية:** رضى العميل عن المؤسسة وخدماتها والعاملين فيها هو الفيصل في الحكم على تميُّز المنظمة، والعميل هو الذي يحدد ما إذا كانت هذه

المنظمة متميزة ومنافسة ومتفوقة أم لا، فيجب أن تنتهي منتجات أو خدمات المنظمة برضى العميل عنها، وإلّا سيكون عكس ذلك بداية لانقراض المنظمة.

3. **رغبات العملاء وتطلعاتهم:** وتعتبر المحرك الأساسي لكآفة جهود وتوجهات المنظمة في تخطيط عملياتها، فرغبات وتطلعات العملاء تعتبر الهدف الذي تسعى المنظمة للوصول إليه، وإذا تحقق للمنظمة الوصول إلى هذا الهدف فقد حققت حالة من التميُّز تستطيع البناء عليها لتلبية مزيدٍ من الرغبات والتطلعات الدفينة لدى العملاء، بحيث تفاجئهم بمنتج أو خدمة تفوق رغباتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم، وهذا هو التميُّز بعينه.

4. **المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها:** يعتبر ذلك هدفاً استراتيجياً للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقة، لأن معايير تميُّز المنظمة هي:

أ. كِبر قاعدة المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.

ب. مدى اتساع سوقها وحجم حصتها السوقية.

ج. مدى قدرتها على صنع الخطط التي من شأنها إرضاء وتلبية طموحات العملاء.

د. مدى كفاءتها في المحافظة على عملائها.

ه. جهودها المبذولة في سبيل زيادة حجم عملائها وتنوعهم، وزيادة حصتها السوقية.

مبادئ التميُّز في خدمة العملاء:

هناك عشرة مبادئ فعّالة بشكل سريع ومختصر يمكن لكل العاملين في منظمات الأعمال استخدامها لتحقيق التميُّز المنشود في خدمة العملاء، وهذه المبادئ العشرة هي: (العداقي، www.dr-adakee,old site)

1. **خصوصية التعامل:** أن يشعر العميل أنه متميز ويعني للمنظمة الشيء الكثير.

2. **اللقاء الأول بالعميل:** لأنه يعطي العميل الانطباع الأولي عن المنظمة وعن العاملين فيها.

3. **تجاذب الحديث الودي مع العميل:** من خلال الحوار الودي وبناء الألفة مع العميل، وتجنب لغة الحوار الرسمية أو المتعالية.
4. **المعاملة الخاصة:** من خلال التحدث بعبارات بسيطة، تُشعر العميل بأن كل شيء يتم من أجله، وبأنه يتلقى معاملة خاصة به وحده.
5. **الاهتمام بالعميل:** فالانتهاء من عملية الشراء أو الخدمة لا يعني انتهاء دور الموظف مع العميل، بل تتوجب متابعته والتواصل معه والاستماع لملحوظاته ومقترحاته حول المنتج أو الخدمة التي يتلقاها.
6. **التفكير بايجابية عند التعامل مع العملاء:** كلما أحسنت الظن بعميلك أحسن الظن بك، فليس الهدف هو البيع بسرعة والتخلص من العميل بسرعة، بل بناء علاقة إيجابية دائمة معه.
7. **توسعة الآفاق:** بالمحاولة المستمرة لاكتشاف أفضل طرق التميُّز في خدمة العميل، وأفضل الطرق لتطوير العلاقة مع العميل، ومعرفة أسباب تعامله مع منظمتك دون غيرها، فهذا يجعل المنظمة تعرف أكثر كيفية المحافظة على عميلها.
8. **ترك انطباع إيجابي في أذهان العملاء:** يجب أن يبقى العميل يتذكر حسن التعامل مع المنظمة ولطف موظفيها، بحيث تبقى ثقته دائمة بخدماتها أو منتجاتها.
9. **الميزة الخاصة في الخدمات والمنتجات:** يجب أن تختلف المنظمة عن غيرها بتقديم ميزة خاصة لا يقدمها المنافسون، وأقلها الحديث مع العميل بلهجته ولغته.
10. **التواصل المستمر مع العميل:** من خلال تلبية متطلباته وملاحظة ما يحب وما يكره، وعدم الاكتفاء بالتواصل من خلال الهاتف أو غيره.

الوصايا العشر لخدمة العملاء:

تسعى أغلب المنظمات المعاصرة لتحقيق الجودة في الخدمة أو المنتج التي يتطلبها السوق، والتي تحقق جزء من احتياجات ومتطلبات العملاء، بهدف إرضائه، وأفضل وسيلة

لتقديم خدمة أو منتج للعملاء هي تقديمه بشكل سليم من أول مرة، وعليه فإن هناك عشر وصايا لخدمة العملاء وهي: (عباس،2004، ص181)

1. مساعدة العملاء لتحقيق حياة أفضل بتقديم الخدمات والمنتجات التي يحتاجونها.
2. وجود النظم التي تضمن تحقيق الأداء الصحيح، وتدعمه على مستوى المنظمة.
3. جعل الأداء أكبر من الوعود، فالعملاء يهتمون بالأداء ويتوقعون الوفاء بالوعود.
4. الجواب بنعم: عندما يسأل العميل عن أي شئ يجب أن يكون جواب العامل نعم.
5. إذا لم يتقدم العملاء بأي شكاوى فذلك يعتبر مؤشراً على خلل ما، لذا يجب تشجيع العملاء على الحديث عن أخطاء المنظمة وإبداء مقترحاتهم حول الخدمة أو المنتج.
6. إخضاع كل أعمال وأنشطة المنظمة للقياس الدقيق، ووضع معايير قابلة للتحقيق والقياس، ومن ثم إعادة تقييمها باستمرار.
7. تمكين وتشجيع ودفع وتحفيز العاملين في المنظمة وإشعارهم وكأنهم شركاء فيها.
8. على إدارة المنظمة احترام الجميع والتعامل معهم بكل لطف، لأن ذلك يؤدي إلى نجاح المنظمة وتميُّزها.
9. اتباع الفكر الياباني في العمل، وذلك بالبحث في كيفية قيام المنافسين بالعمل، ودراسة أساليب عملهم ثم إجراء التحسين عليها للتميُّز عنهم.
10. يجب أن لا تحتاج المنظمة إلى مفتشين ومراقبين على عملية البيع أو إدارة العلاقات مع العملاء، بل كل من يتعامل مع العملاء يجب أن يكون له سلطة الرد على شكاوى العملاء، ولديه الصلاحية في حل مشاكلهم بشكل مباشر.

الإدارة المتميزة هي: التي تدرك تماماً أن العميل هو الرئيس الحقيقي للمنظمة، وأن العميل هو الحكم الأول والأخير على تميُّز المنظمة وتفوقها، وهو من يحدد المنظمة المتميزة، فإذا رآها متميِّزةً فهي كذلك، وأن رضا العميل هو المؤشر الرئيسي لقوة وتميُّز المنظمة.

منظّمات الأعمال المتميّزة

تمتاز منظمات الأعمال المتميِّزة عن غيرها من المنظمات المنافسة بخصائص عدة أهمها: (إبراهيم،2001، ص ص60-62)

أولاً. المبادرة: وتعني سعي منظمة الأعمال نحو اقتناص فرص جديدة، وتجاوز المهام الوصفية والمسؤوليات النمطية والأساليب القيادية والإدارية التقليدية، ثم الانطلاق نحو الأفضل من خلال دعم وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار، والعمل على تحفيز المبدعين وتقدير مهاراتهم.

ثانياً. البحث عن المعرفة: بتأكيد مهارات الاتصال والتواصل وأنماط السلوك غير الموصوفة، والسعي المستمر للحصول على المعرفة من خلال التعلم والتطوير، فالمنظمة المتميزة هي منظمة تعلم، لا تتوقف عند حد من التعليم.

ثالثاً. إدارة الذات: وذلك بتنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكهم بما يمكّنهم من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته، وتنظيم أوقاتهم بما يخدم توجهات وأهداف المنظمة.

رابعاً. التبعيّة: عبر العمل بإخلاص على إنجاح القائد والمنظمة دون فقدان الإستقلالية الفردية، من خلال دعم القيادة بالأفكار والمقترحات التي تفيد المنظمة، وتساعد على تحقيق الأهداف، وهذا يتحقق من وجود قيادة متميزة وقادرة على توجيه العاملين نحو العمل بروح الفريق الواحد، والعمل التشاركي مع كآفة العاملين.

خامساً. القيادة: إن تميُّز منظمات الأعمال الإدارية يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير في العاملين، وتمتاز بالحنكة والإبداع، وفن التواصل مع العاملين والأطراف ذات المصلحة على النحو الذي يحقق النتائج المرجوة والمخطط لها.

سادساً. قبول التحديات: حيث تفرض المنظمة النمو والتعلم السريع للعاملين فيها، واقتناص الفرص التي تفرزها بيئة العمل المحيطة، وتحمل المخاطرة المدروسة جراء تحدي معين، والتخطيط السليم للاستفادة من الفرص ولو كانت صعبة.

سابعاً. تحمل المصاعب: تحمل ومواجهة المنظمة للأزمات والمخاطر بكل جدية وحكمة، ووضع الحلول المناسبة لكل مشكلة قد تواجهها، وعلى المنظمة المتميزة أن تدرس بيئة العمل بكل موضوعية ودقة، وأن تقوم بوضع الخطط الوقائية المسبقة لكل الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ في أي حين.

ثامناً. الخبرات بعيداً عن العمل: أن تتوافر لدى المنظمة الخبرات خارج العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع، حيث تقدم فرصاً لاكتساب التميُّز في الأداء، ووجود العاملين الذين يمتلكون الخبرة الاجتماعية، والخبرة المتعلقة في البيئة المحيطة بالمنظمة من شأنها أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، ويميز أداء وتفاعل عامليها مع بيئتهم المحيطة.

كما ركزت الأستاذة والمستشارة الإدارية الأمريكية Rosabeth Kanter في دراستها على القادة الإداريين وقادة التغيير وما يجب أن يقوموا به لجعل منظماتهم "التقليدية" متميزة وبينت خصائص المنظمة التي تعتبرها متميزة، والتي يجب السعي للوصول والتحول إليها، وهذه الخصائص هي: (المعاني وآخرون،2011، ص312)

1. **منظمة نحيفة:** نحيلة ببناء مسطح قليل التعقيد، كثير المرونة، يركز على الفعاليات الأساسية فقط ويعطي مسؤوليات وقوة أكبر لوحدات الإنتاج، والتعاقد مع أطراف خارجية لتنفيذ خدمات ومهام خارجية غير أساسية.
2. **تمتلك تحالفات استراتيجية مع أطراف خارجية:** لتوفير الخدمات التي تشتريها من الخارج، وهذا يتطلب أن تبدأ بإقامة تحالفات وعلاقات تعاون مع منظمات أخرى.

3. **تثمين الإبداع والريادة:** وإيجاد مشروعات جديدة، ونقل أنشطة البحث والتطوير إلى جميع مواقع التنفيذ، وجعل الإبداع والريادة حالة تنتشر على مستوى المنظمة.
4. **تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والأداء الفعلي:** كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وليس الأداء الماضي أو الأداء الممكن بالمستقبل.
5. **تستقطب عاملين ذوي مهارات متعددة:** وولاء لمهاراتهم ومدمنين على العمل، أي أنها تحتاج إلى عاملين متعددي المهارات وليس أشخاص متخصصين في مهمة واحدة فقط.

إذن منظمة الأعمال المتميزة هي المنظمة المبادرة في كل شيء إيجابي، وهي المنظمة القادرة على اقتناص الفرص وتقبل التحدي وتحمل المخاطرة ومواجهة الأزمات بكل كفاءة وجدية، وتبتكر الحلول المناسبة لها، وتترفع على كل ما هو تقليدي وقديم، ومنظمة الأعمال المتميزة هي منظمة تعلم وبحث مستمر عن المعرفة عن كل ما هو جديد، وهي التي تدعم وتشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وتعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتمتلك قيادة متميزة وحكيمة ومبدعة، تدعم العمل التشاركي الذي يساعدها في اتخاذ القرارات الصحيحة وتوجيه المنظمة بالاتجاه الصحيح، كما يمتلك العاملون في المنظمات المتميزة الخبرات الكافية والتي من خلالها تتمكن المنظمة من ممارسة دورها في خدمة مجتمعها وبيئتها المحيطة، وكل ذلك يشكل فرصاً حقيقية أمام المنظمات لتحقيق حالة من التفرد والتميُّز.

إذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي: أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة،

فالفلسفة الحديثة هي: لا بقاء إلّا للمنظمات المتميزة.

منظمات المستقبل الناجحة

المنظمات المتميزة هي منظمات المستقبل الناجحة، والقادرة على قيادة وتوجيه قطاع الأعمال، وهي القادرة على تحديد البيئة التنافسية والتحكم في السوق، وتوجيه المستهلك نحو منتجاتها وخدماتها، فهي صانعة الإبداع والابتكار والميزة التنافسية، وقد تم تحديد عدة خصائص لمنظمات المستقبل الناجحة والقادرة على الإستمرار والبقاء، وهذه الخصائص هي: (القريوتي،2008، ص ص414-417)

أولاً. المرونة: فالتنظيمات الأكثر نجاحاً هي الأقدر على التغيير في هيكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل، بل قد يكون عائقاً أمام تقدم المنظمات، فهي منظمات تمتلك المرونة الكاملة في عملياتها وأنشطتها للتكيف مع كل المتغيرات البيئية.

ثانياً. توفير فرص التقدم للعاملين: يسعى العاملون باستمرار إلى الحصول على فرص عمل تلبي طموحاتهم وتمكنهم من تطوير مهاراتهم وإثراء خبراتهم وتحقيق ذواتهم،فعلى منظمات الأعمال أن تستثمر في تنمية وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيع إبداعاتهم، وأن تنظر إليهم على أنهم راس المال البشري والفكري، ويمثلون أصولاً مهمة وقيمة مضافة للمنظمة، وتوفر لهم الشعور بالأمان الوظيفي وكل مقومات الاستمرار فيها، لأن توفير مثل هذا المناخ يعزز من ثقة وولاء وانتماء العامل للمنظمة.

ثالثاً. تشجيع اسلوب عمل الفريق: لا بد من تشكيل فرق العمل التي تقوم بالمهام المختلفة في المنظمة، وتغيير الأدوار حسب طبيعة العمل وخبرات العاملين، ويتميز فريق العمل باللارسمية في العلاقات وعدم التمسك بالشكليات أو بالتسلسل الرئاسي التقليدي الشديد الذي يؤدي إلى إرباك العمل وإفساد بيئته، وإنما بعلاقة تعاون وتكامل تهدف إلى الاستفادة من خبرات بعضهم بعضاً، وتعزز التكامل المطلوب لخدمة أهداف المنظمة وتحقيق المهام الموكولة للفريق بكل تشاركية وكفاءة.

رابعاً. الاستفادة من المزايا الأساسية للمنظمة: تتميز المنظمات الناجحة بتحديد نقاط التميُّز المتوافرة لديها، وتبني عليها بدلاً من تشتيت جهودها وتوزيعها على مجالات عديدة لا يتوفر لها فيها قدرات خاصة، إذ لم يعد هناك وقت ولا موارد فائضة تضيعها المنظمة في مجالات ليس لها قدرات خاصة فيها، ومن هذه النقاط توافر الإجهزة والأدوات والوسائل المتطورة، توافر الإختصاصات العلمية النادرة لدى العاملين، التخصص والتميز في بعض المنتجات والخدمات، اتساع الحصة السوقية، القدرات التسويقية، والقيادة صاحبة الخبرة والتجربة الطويلة.

خامساً. التأكيد على التنوع: أي تنوع الكفاءات البشرية ذات القدرات والخلفيات الفكرية والعملية المتعددة لدى العاملين والقادرة على تلمس الاحتياجات والمتطلبات المختلفة لأفراد المجتمع "العملاء"، وكذلك العمل على اتباع أساليب وجداول عمل متنوعة، وتقسيم أيام وساعات الأسبوع حسب المقتضيات والظروف، وتوفير الإمكانيات لتنفيذ الأعمال والأنشطة، واختيار مجالات ووسائل لتشغيل العاملين على أساس التفرغ الكامل أو الجزئي، والعمل على توفير برامج تدريبية متنوعة تساهم في تنمية الكفاءات والمهارات التي تلزم العمل.

إن مفهوم الاستشاريان "Peters & Waterman" في محاكاة وتقليد التفوق ومحاولة إيجاد نموذجٍ وظيفيٍ ممتازٍ إما في فرد من الأفراد أو شركة من الشركات، ثم تحليل الأمور التي تجعل منه نموذجاً ناجحاً وربط ذلك بحاجات الفرد أو التنظيم.

لقد سعى "Peters & Waterman" لتحديد خصائص المنظمة المتميزة لأنهما شعرا أن النموذج الياباني للإدارة لا يصلح لبيئة الأعمال الأمريكية والغربية، لذلك سعيا لتحديد الخصائص المشتركة لمجموعة من المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقدما كتابهما بعنوان "بحثاً عن التميُّز" والذي يعود لعنوانه الفضل في انتشار مفهوم التميُّز، وقاما بحصر الخصائص المشتركة للمنظمات الأكثر نجاحاً في ثمان خصائص رئيسية هي: (المعاني وآخرون،2011،ص ص310-311)

1. **التحيز نحو العمل والفعل:** والاهتمام بالفعل والعمل وليس بمجرد الكلام والتنظير والتخطيط الورقي.
2. **القرب من الزبون:** من خلال إقامة علاقات حسنة معه، وتوجيه عمل وأنشطة المنظمة لما يريده الزبون.
3. **استقلالية وريادة التنظيم:** من خلال إعطاء الوحدات المختلفة استقلالية كبيرة، وحكم شبه ذاتي، وتشجيعها لكي تكون ريادية، وتقدم الإبداعات والابتكارات في منتجات جديدة وخدمات متميزة.
4. **الإنتاجية من خلال الأشخاص:** حيث يُعتبر العاملون هم المصدر الرئيسي لتحقيق الإنتاجية والجودة العالية.
5. **إدارة مدفوعة بقيم محددة:** وتتابع بالتفصيل الالتزام بها، أي أن الإدارة تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً لبلورة قيم التميُّز وغرسها في نفوس العاملين، لتكون مصدر إلهام يدفعهم للعمل.
6. **منظمة تلتزم بما تُجيد:** فلا تدخل في المجالات التي لا تمتلك الخبرة فيها لمجرد أنها تبدو جذابة.
7. **تنظيم بسيط وكادر إداري نحيل:** فالمنظمة التي تمتلك بناءً تنظيمياً بسيطاً وجهازاً إدارياً صغيراً وفرق عمل متغيرة، هي التي لديها المرونة المناسبة.
8. **تنظيم مرن، متشدد بالتزامن:** أي أنها تعتمد مبدأ "كن حازماً ولكن أعطِ الحرية"، بحيث تعطى للعاملين حرية كافية للمبادرة والإبداع والتجريب، وبنفس الوقت تمارس رقابة ومتابعة محكمة.

يقول Tom Peters: إذا كان هدفك هو أن تعمل في بيئة مرنة "وهو ما يجب أن يكون" فلا تكن أنت نفسك عديم المرونة، كن منفتحًا أمام التحدي، والتزم بالتغيير، وتجاوب مع حاجات الزبائن وشيد أساسيات صغيرة ولكنها متينة.

كما يرى (المعاني، 2008) أن المنظمة المتميزة هي التي تمتلك ثقافة تركز على التميُّز، وأن أداة التأثير الأولى على العاملين هي الثقافة التنظيمية، وليس البناء التنظيمي الرسمي.

إذن منظمات المستقبل الناجحة هي المنظمات التي يتوافر فيها تنظيم بسيط ورقابة محكمة، وهي منظمات تركز على الزبون وعلى العاملين في المنظمة واعتبارهم مصدر الإنجاز والتميُّز، وتمتلك الكفاءات البشرية المتنوعة في الإختصاصات والمهارات والتي تعمل بروح الفريق الواحد القائم على التعاون والتكامل والعلاقة التشاركية التي تدعم قرارات القيادة في توجيه المنظمة نحو التنفيذ الكفؤ للخطط والبرامج من أجل تحقيق المخرجات والنتائج والأهداف المحددة، كما تمتلك المقومات الكاملة للسيطرة على العملاء والسوق، ولديها المرونة الكاملة والقدرة على التكيف مع المتغيرات واقتناص الفرص التي تفرزها البيئة المحيطة، وهي المنظمات التي تولي عملية التعلم والتنمية والتدريب المتنوع والشامل كل الاهتمام، وتوفر مناخ يعزز ثقة وولاء وانتماء العامل للمنظمة، فهي المنظمات التي تعمل على تحديد وتعزيز نقاط التميُّز المتوافرة لديها.

منظمات الأعمال الفعّالة

على منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التميُّز والراغبة في تحقيق أهدافها واحترام الذات لعامليها أن تتبع ما حدده (Deebak Sethi) في مقالته التي أسماها الراءات السبعة "Seven Rs" لتقدير الذات، والتي تعتبر مستلزمات للمنظمات الفعّالة، وهذه الراءات السبعة هي: (القريوتي، 2008، ص ص417-419)

أولاً. احترام العاملين Respect: يجب أن يشعر كآفة العاملين في المنظمة بالمعاملة الطيبة والاحترام والتقدير المستمر لجهودهم، ويترجم هذا الإحترام من خلال:

1. مشاركة العاملين في إدارة المنظمة: من خلال المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات ورسم الأهداف واتخاذ القرارات.
2. الاستماع لآراء العاملين واحترامها ومناقشتها معهم.
3. شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي.
4. التشجيع الدائم للعاملين على الإبداع والابتكار وإظهار مهاراتهم وقدراتهم.
5. العمل على تنمية المواهب والقدرات لدى العاملين من خلال برامج وخطط تدريبية تشمل الجميع كل ضمن اختصاصه.

ثانياً. تحمل المسؤولية وتوفر الموارد Responsibility and Resources: يرغب العاملون في تحمل المسؤولية ويعطَوا الثقة، ويرافق ذلك توفير الموارد الكافية التي توضع تحت تصرفهم، أما المراقبة التفصيلية للعاملين دون منحهم الثقة والموارد اللازمة للعمل سيؤدي إلى شعورهم بالمهانة والاستخفاف بعقولهم وقدراتهم.

ثالثاً. تحمل المخاطرة Risk: فالمنظمات المستقبلية الفعّالة توفر فرصاً لعامليها للتجريب، وهي تعرف مسبقاً أن لذلك كلفة، وفيه مخاطرة بسبب احتمالية وقوع الأخطاء، ولكن لا بد وأن تقبل بذلك، لأن توفير الفرص وأخذ المخاطرة فيه تعزيزٌ للشعور بالاحترام للعاملين وتقديرٌ لعملهم وإبداعاتهم.

رابعاً. المكافأة والإعتراف Rewards and Recognition: يرغب العاملون دائماً بالاعتراف بجهودهم، لأن عدم اعتراف المنظمة بجهودهم يحول دون تقديم عملهم على أكمل وجه وأقصى جهد، وينبغي أن يكون الاعتراف من خلال توفير نظام متكامل للمكافآت والحوافز المادية أو المعنوية.

خامساً. العلاقات الطيبة Relationships: لا شك بأن العلاقات الودية غير الرسمية والاحترام المتبادل تعزز سلطة الإدارة ولا تضعفها كما يعتقد التقليديون، وبيئة العمل التي تسودها العلاقات الطيبة والاحترام هي البيئة الإيجابية التي تتعزز فيها القدرة على تحقيق الأهداف، لأن ذلك سيرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ويؤدي إلى مزيدٍ من الإبداع وكفاءة الأداء.

سادساً. ممارسة السلوك والقدوة Role Modeling: إن سلوك المدراء يعكس حقيقة القيم التي ترتكز عليها المنظمة، لأن العاملين يميلون لتقليد سلوك مدرائهم، فإذا كان هناك تناقضاً بين سلوك المدراء وأقوالهم، فإن ذلك سيؤثر سلباً على معنويات العاملين وممارساتهم لأعمالهم، مما ينعكس على كفاءة أدائهم وبالتالي على النتائج التي ستحققها المنظمة.

سابعاً. القدرة على التجديد والتعلم Renewal: على المنظمات أن توفر بيئة عمل يتوافر فيها للعاملين خبرات جديدة باستمرار، وتكون ثقافة التعلم والتجديد متجذرة بحيث تُكسب العامل خبرات جديدة باستمرار، بحيث لا تصبح سنين عمله مجرد تقادم في الزمن دون اكتساب خبرات جديدة، ففي ذلك خسارة مستمرة لما تعلمه العامل في السابق، وهذه الحال لا تتناسب مع المنظمات التي تسعى للتميُّز ولن تجد لها مكاناً في عالم الأعمال المستقبلي.

منظمات الأعمال المبدعة

التنظيم المبدع هو هيكل عضوي حر التدفق يقلل من أهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلسلة الأوامر واستبدالها بتنظيم يقوم على أساس السوق لفرق العمل، وهيكل مرتفع العضوية ونظام اتصالات ذو تدفقات حرة. (الصيرفي،2003،ص40)

خصائص منظمات الأعمال المبدعة: تتمتع المنظمات المبدعة بالخصائص التالية:

1. **التخصص التطوعي:** من خلال أعضاء الفريق.
2. **الثقافة:** وجود ثقافة منتشرة تجسد الفلسفة الرئيسية لقيام المنظمة.
3. **التحيز للعمل:** بمعنى الاعتماد على عدد قليل من العاملين.
4. **التدريب:** عادة ما يتم تشغيل هيئة عاملة على درجة عالية من التدريب المهني.
5. **المهارات الخاصة بالمهنيين:** تكون مهيأة لخلق ابداعات فنية بعيدة عن النمطية.
6. **منع الاعتماد على سلسلة الأوامر:** والبعد عن الهيكلية المعقدة والمثقلة بالأعباء.
7. **تحديد أدوار الموظفين باستمرار:** تجنب الأعمال الفردية المحددة، والإنتاجية من خلال الأفراد بالعمل على أساس فريق انتاج مغامر.
8. **القرب من العملاء:** لمعرفة مدى رضاهم، وتدريب ذاتي يتولد من الالتزام بعملية الاختيار وعدم الرسمية وخدمة العميل والابتكارية.
9. **الاستقلال والالتزام:** ووجود شبكة عمل من الاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة تتحمل الاخفاقات وتشجع على الابتكار والإبداع المستمر.

ومن الشروط الواجب توافرها في الموظف المبدع: الانتماء للمنظمة، المحافظة على ممتلكاتها وسمعتها، الحرص على تحسين مستوى الجودة، خفض التكاليف، العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات والانفتاح على آراء الآخرين والإيمان بمواهبهم.

منظمات الأعمال الريادية

المنظمات الريادية: ورد في (السكارنة،2010، ص ص22-26) مجموعة من التعريفات للمنظمات الريادية منها: تعريف (Lumpkin & Gregory,2000, p14) وهي: تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وتقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر.

المحاور التي تقوم عليها الأنشطة الريادية:

1. **الأفكار والأعمال الجديدة:** التي تطرح منتج وأفكار جديدة وبناء أعمال حول المفهوم الجديد.
2. **الأفكار الحالية والأعمال الجديدة:** وهي تلك التي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناءً على المفاهيم القديمة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة بعد تطوير القديمة منها.
3. **الأفكار والأعمال الحالية:** والتي يتم فيها تقديم المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر المالية.

كما عرفاها (Histrich & Michael, 2005,pp2-10) بأنها: تلك المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي، وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق، وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي، من خلال إيجاد فرص العمل وكذلك تقديم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق. وعرفاها أيضاً بأنها: تلك المنظمات التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، توفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم.

مفاهيم مرتبطة بالمنظمة الريادية:

1. **الريادة مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة:** سواءً أكانت بابتكار أعمال جديدة أم إجراءات إدارية جديدة، وتطوير أسلوب الخدمة في المؤسسات غير الربحية.
2. **الريادة مرتبطة بالمخاطرة:** وهي تاخذ نماذج مختلفة سواءً أكانت مادية أم معنوية أم سيكولوجية واجتماعية.
3. **الريادة مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين:** وتوافر الاستقلالية لزيادة قناعاتهم.

من جهة أخرى عرّفها (Kuratko & Richard, 2001, p4) بأنها: تلك المنظمة التي يتولد لديها أكثر من الابتكار في الأعمال والقدرة على أخذ المخاطرة، ودفع الأفراد للإبداع والابتكار، وأن الكثير من المنظمات قد أصبحت ريادية من خلال قيامها بعمليات التحجيم وإعادة البناء والتحديث والتغيير.

العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية:

1. **الرؤية الريادية:** وتعني المتوقع الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، أما الفرص والنماذج البيئية للمنافسين فتؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا ونظرتها لهذه الرؤية، بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة، وأن الرؤية الذكية تدفع بالعاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.
2. **أساليب فرق المخاطرة الجديدة المنظمة:** إن فريق المخاطرة الجديد يمكن أن يظهر من خلال الإبتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات،ويوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك، فلديهم الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم بعضاً، ويكون مستوى أدائهم مرتفعاً ومشاركتهم فعّالة في حل المشاكل.
3. **التعويض كعنصر مهم في الدافعية:** إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين وفرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية، وأن التعويض يكون في

ثلاثة أنواع الدفع غير المباشر (العوائد والخدمات) أو الدفع المباشر (الأجر والحوافز) أو النمط الثالث المرتبط بالضمان وتحديات السوق وفرص التعلم.

المنظمات الريادية العالمية وتحقيق الميزة التنافسية:

المنظمات الريادية العالمية هي التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عالمية لابد لها من اتباع سياسات واستراتيجيات وخطط تتناسب مع التنافس العالمي، وذلك من أجل القدرة على البقاء والاستمرار ضمن مجموعة التنافس العالمي، فعلى المنظمات اتباع الخطوات التالية لتحقيق ذلك: (السكارنة،2010، ص ص335-338)

1. **بناء تنظيمي جيد:** على المنظمات الريادية العالمية تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة العمليات والأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات وخصوصاً المتعلقة بأنشطة الإنتاج، الشراء، التسويق والمبيعات، وذلك من أجل تجنب الإزدواجية في القرارات والمسؤوليات والصلاحيات.
2. **نظام معلوماتي عالمي:** المنظمات الريادية العالمية كلما كانت لديها القدرة على التواصل وجمع المعلومات المتعلقة بالأعمال، ومعرفة كافة المعلومات المتعلقة بالمنافسين، كلما ساعد ذلك في القدرة على الوصول للزبائن، وبالتالي تحقيق رغباتهم وحاجاتهم بسرعة وجودة عالية.
3. **العلاقات مع الموردين:** على المنظمات أن تسعى للبقاء ضمن التنافس العالمي وتوطيد العلاقات مع الموردين ضمن اتفاقيات وعقود طويلة الأجل، وذلك من أجل تقليل التكاليف والأسعار، على أن يتم اختيارهم بناءً على الجودة أولاً ثم السعر ثانياً.
4. **المهارات الوظيفية:** على المنظمات العالمية أن تطور المهارات الوظيفية لديها، في ضوء المفاضلة الموجودة لدى الزبائن ما بين المنتجات والخدمات والسلع العالمية.
5. **أنظمة التخطيط:** لكي تتمكن المنظمة من الوصول إلى العالمية لابد لها من العمل على إعادة هيكلة رؤيتها ورسالتها لتتناسب مع التخطيط الاستراتيجي العالمي، وبما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن باقي منظمات الأعمال الأخرى.

6. **نظام التصنيع:** على المنظمات أن تسعى لوضع نظام للإنتاج لكي تحقق قيمة عالية في الإنتاج وتقلل من التكاليف، بحيث يتناسب هذا النظام مع طبيعة التصنيع والتوزيع العالمي، وضمن مواصفات ومقاييس دولية حتى تساعد في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها.
7. **المعايير الشائعة:** إن المعايير التي تستخدم في الإنتاج والإجراءات المرتبطة بالمنظمة من الأفضل أن تكون معايير واضحة ومقاييس متناسقة بين كآفة المصانع التابعة لها، وذلك في حالة احداث أي تطورات أو تحسينات على إجراءات الإنتاج والجودة، وأن لا يكون هناك أي تفاوت أو اختلاف بين الفروع التابعة لها.
8. **العمالة وممارسة العمل:** لابد وأن تتم هيكلة العاملين داخل منظمات الأعمال العالمية بما يتناسب مع التوسع العالمي والتوسع في الإنتاج ومدى تحقيق رضا المجتمع المحلي.
9. **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية جزءاً أساسياً في عمليات التوسع العالمي لمنظمات الأعمال، وذلك لوجود الاختلاف بين الموظف المحلي والموظف العالمي من حيث الخبرات والمهارات والتنوع الثقافي، لذلك لابد من اتباع سياسات واجراءات مناسبة في حالة التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب لهؤلاء العاملين، كذلك على المنظمات الريادية أن تختار المدراء المناسبين ذوي القدرة على الانسجام مع المجتمع المحلي مع الأخذ بعين الاعتبار العادات والتقاليد والثقافة والنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلدان.
10. **التحالفات الخارجية:** لكي تتمكن المنظمات الريادية العالمية من الدخول إلى الأسواق العالمية لابد لها من اتباع الاستراتيجيات المناسبة من أجل تحقيق التحالف مع شركات محلية أخرى تستطيع من خلالها الدخول إلى هذه الأسواق والقدرة على منافسة الشركات الأجنبية والمحلية في البلدان المضيفة.

منظمات الأداء والإنجاز العالي

قدم (الدعمي وآخرون، 2012) بحثاً بعنوان: (نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقاً لمنظور الذكاء الإجتماعي)، والذي تمت الإستفادة منه في توضيح مفهوم الأداء العالي وقياسه، وكيفية بناء منظمات الأداء العالي وخصائصها.

مفهوم الأداء العالي:

هو الهدف المتحرك والمتغير والمعقد والذي يمكن تعريفه بأكثر من منظور، **فالأداء العالي يعني بمنظور الهدف**: التعريف بمخرجات المنظمة وتقدير مستوى جودة تحقيق المنظمة لأهدافها، وطالما أن للمنظمة أهدافاً متعددة ومتعارضة أحياناً فإنه لا يمكن قياس الأداء العالي بمؤشر واحد، فإنجاز هدف ما بمؤشرات إنجاز عالية ربما يعني إنجاز هدف آخر بموشرات أداء أقل، **ويعني بمنظور العملية**: الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، أي أنه تعبير عن أهمية الاستغلال الكفؤ للموارد، **ويعني بمنظور الموارد:** قدرة المنظمة على اكتساب الموارد النادرة والقيمة، وخلق التكامل بينها وبين إدارتها بنجاح. (Daft, 2004, p. 64)

كذلك يُعرّف الأداء العالي بأنه: الأداء الذي يطلق على مجموعة من الاستراتيجيات والقابليات والعمليات والممارسات التنظيمية (تصميم الثقافة، رأس المال البشري، والقيادة) التي تزاولها المنظمة (Karnsomdee, 2010, p9)، والأداء العالي يعني النتائج القابلة للقياس لمستوى تحقيق الأهداف (Daft & Marcis,2001,p30)، وهو النتائج القابلة للقياس لإدارة المنظمة ولمكوناتها أو عناصرها، وآلية لتحسين احتمالية قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها (Coelho,2005,p30)، وهو مستوى قدرة النظام على تقديم النتائج المرغوبة والمفيدة لتلبية متطلبات المستفيدين من النظام (Waal,2010,p14)، وهو مجموعة من الأنشطة والعمليات التقنية والقوى العاملة لتحقيق الميزة التنافسية (Lockwood,et,al,2007)، وهو مجموعة من ممارسات الأعمال

في المنظمة "إعادة تصميم العمل والتوجيه، عمليات الاختيار المتطورة، تقييم الأداء، مشاركة الأفراد، المكافآت والالتزام" (Miller, et, al,2010,p26)

قياس أداء المنظمات:

أشار (Kaplan & Norton,2004,pp52-63) إلى حقيقة أن المنظمات التي لا يمكنها قياس الأداء تكون غير قادرة على إدارة أعمالها، وإذا رغبت تلك المنظمات في البناء والإزدهار والمنافسة في عصر المنافسة الافتراضية Virtual Compitition فإن من الضرورات الاستراتيجية قيامها بقياس وإدارة نظم الأداء التي يجب أن تستند إلى استراتيجياتها وقدراتها، وهذا المنظور يلخص بدقة أهمية نظم قياس وإدارة الأداء وبالنتيجة تقويم ذلك الأداء، كما "يعد قياس أداء المنظمات منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات" (بن عبود، 2009،ص ص1-31)، وبإيجاز يرى (Coelho,2005,p31) أن أهمية قياس الأداء العالي تتمثل في الآتي:

1. ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الأداء الحرجة.
2. فحص مدى جودة أداء المنظمة في جوانب الأداء المختلفة.
3. لاختبار الافتراضات الأساسية ونظام القيم ورسالة المنظمة.
4. التحقق من مستوى جودة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. مقارنة الأداء مع المعايير الداخلية والخارجية.
6. تعريف وتحديد فرص التحسين المستمر.

دور إدارة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز:

التميُّز في الأداء هو الرغبة في رفع مستوى الكفاءة والانتاجية، ومعيار تحقيقه هو العلاقة بين الموظف والعميل، وتهيئة البيئة التي تساعد على العمل وربط الأداء بنظام الحوافز والترقيات والزيادات السنوية، وكل الأعمال والمشاريع الناجحة وراء نجاحها أداءٌ عالٍ ومتميز، ووراء مستويات الأداء العالي والعطاء المتميز بيئة عمل فاعلة، وإدارة كفؤة ومتفهمة، وشراكة مثالية بين معطيات العمل بشكل عام، وحول كيفية تحقيق إدارة

المنظمة الأداء المطلوب في عمل المنظمة وأنشطتها لا بد من مراعاة ما يلي: (الفوزان، (www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/article

1. **رفع مستوى الكفاءة والإنتاج:** إن الأداء العالي المتميز يعني رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفاعلية في العمل، والقيادة المثالية هي التي تحافظ على تفكير واضح ومنطقي، وتحفز العاملين على الأداء المثالي، فهي بالتالي التي تحقق الأداء المتميز.
2. **العلاقة بين الموظف والعميل معيار التميُّز:** إن تحقيق الأداء المتميز يعنى تحقيق الأهداف والتطلعات الموضوعة، وكيفية تحقيق الأداء المتميز يعود إلى واقع العلاقة بين الموظف والعميل كمعيار للتميز في الأداء، وما ينبغي على الموظف فعله لخدمة العميل واحترام حاجتة وتقدير المسؤولية التي كلف بها في مجال عمله.
3. **تقديم الحوافز للموظف وتهيئة بيئة العمل:** تعتبر الحوافز عاملاً مؤثراً في العاملين من أجل تحقيق الأداء المتميز، والحوافز هي بمثابة المكافأة أو المقابل للأداء المتميز، ولابد من تهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يليق بالأدوار التي يقوم بها الموظفون، من خلال وضع معايير لقياس الأداء وربط نظام الأداء المتميز بنظام الحوافز والترقيات والمكافآت والزيادات السنوية للرواتب.
4. **تحفيز الموظف المتميِّز:** مشكلة بعض منظمات الأعمال أنها تعامل الموظف المتميز مثلما تعامل الموظف الذي يؤدي عمله بشكل روتيني دون تجديد فيه ولا إبداع، أما ذلك الموظف المتميز والمبدع، الذي يبتكر الطرق والأساليب الناجحة لخدمة العملاء وإرضائهم، ويساهم في رسم الصورة الجميلة للمنظمة في المجتمع، فيجب معاملته بطريقة متميزة، وتحفيزه وتقدير جهوده، ليكون قدوة للعاملين الآخرين.

كيف تُحقق الإدارة الوتائر العالية في أداء العاملين؟

تعتبر الإدارة الكفؤة لأي منظمة أعمال من أهم القوى الداعمة والدافعة والمحفزة للأداء المتميز، وبإمكان المدير أن يحقق الوتائر العالية في أداء وإنتاجية العاملين في المنظمة من خلال ما يلي: (عباس،2004، ص ص97-112)

أولاً: فهم الأسلوب الإداري والفلسفة الإدارية المناطة بالمدير التي تعكس كيفية التعامل مع العاملين: وهذا يعتمد على فهم وإدراك سلوك العاملين، حيث يمكن تحسين وتطوير الأداء بواسطة الربط بين سلوك العاملين المهني أو الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، حيث يتحفز العاملون للعمل إن كان يلبي حاجاتهم الذاتية، ويمكن اكتشاف دوافع العاملين من خلال ما يلي:

1. مراقبة العاملين وما يثير رغباتهم أو إمتعاضهم، وتوفير الفرص للإنجاز الجيد، وتعيين مجموعات رئيسية من العاملين للاستشارة والأخذ باقتراحاتهم.
2. عمل الاستبيانات لظروف العمل والاستفادة منها لتغيير السيئ من أوضاع العمل.
3. إشعار كل عامل بأنه مميز مع الكشف عن المهارات والمواهب الكامنة فيه، وتشجيع كآفة العاملين على تطوير الذات والإبداع في العمل.

ثانياً: تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: على المدراء أن يوفروا البيئة التي تُشعر العاملين بأنهم شركاء في رأس المال ويمارسون العمل كمالكين أو شركاء في المنظمة، لأن هذا الشعور يولد لديهم الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل، ومن الخطوات التي تخلق شعور العاملين بالشراكة ما يلي:

1. إعطاء صورة كاملة عن المنظمة: بتوفير المعلومات الكاملة الخاصة بالمنظمة وتاريخها ومستقبلها، وإشراك العاملين بتقرير الربح والخسارة ومعالجة معوقات العمل.
2. شرح آلية عمل المنظمة ووارداتها: عن طريق تنظيم برامج تدريبية لتوضيح آلية عمل المنظمة، وتوفير الوثائق التي تشرح خطط وأهداف المنظمة.
3. توضيح مفهوم المنافسة: من خلال إيجاد علاقة مباشرة بين العاملين والعملاء، وتعريف العاملين بمستوى أداء المنظمة والمنافسين لها، وتعيين مسؤول لمتابعة المعلومات الخاصة بالمنافسة وعرضها على الإدارة ومن ثم على العاملين.

4. تشجيع حالة المخاطرة الذكية: عبر السماح للعاملين باتخاذ قرارات تتضمن نوعاً من المجازفة، والتعامل مع الأخطاء على أنها دروس وخبرة، وتشجيع المبادرات الناجحة وتحفيزها، وتوضيح مفهوم المخاطرة المحسوبة والمخاطرة غير المحسوبة.
5. إبتداع روح المبادرة والتجديد: من خلال إسناد ودعم الأفكار الجديدة وتنفيذها، وتنظيم حلقات بحث عن الإبداع والتجديد، وإطلاع العاملين على أفكار زملائهم، وعدم المعاقبة على المبادرات التي باءت بالفشل.

ثالثاً: ربط التحفيز بالأداء: لكل عمل سياقاته ومساراته المختلفة، وليس هناك أسلوبٌ واحدٌ يصلح لكل المسارات، ولذلك فإن مقاييس ومستويات الأداء تختلف حسب الموقف وطبيعة العمل، وهناك عدة خطوات لدفع العاملين للأداء المتميز وهي:

1. مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمرين.
2. وضع قياسات محددة ومستويات واضحة للعمل.
3. مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.
4. توثيق كآفة المعلومات والوثائق الخاصة بالأداء.
5. تحديد طريقة أداء العمل بتعليمات وإجراءات واضحة.
6. المتابعة الدورية للأداء وتعزيز الإيجابيات وتصحيح الانحرافات.
7. استخدام نظام المكافآت على مستوى الأداء وخصائص العاملين.

رابعاً: تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية: وهذا يتم من خلال إعطائهم المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة اللازمة لتنفيذه بطريقتهم الخاصة وتشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، فلم يعد الأسلوب السلطوي مجدياً لأنه يؤدي بالعاملين إلى التذمر وندية الإدارة لهم.

إن تقبل المسؤولية لا يعني العمل بانشداد طوال الوقت، بل على المدراء أن يعطوا وقتاً للراحة والمرح، فهناك علاقة بين المرح في العمل وبين التحفيز والإنتاجية والإبداع والرضا عن العمل، وهذا الأسلوب يولد الثقة بالنفس والحماس في العمل والروح

الجماعية، ويعتبر المرح من الإستراتيجيات الإدارية الحديثة لبعض المنظمات المعروفة بإنتاجيتها وأرباحها.

خامساً: تجنب ومكافحة العوامل المحبطة للتحفيز: لعل من أهم الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدراء تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتطلعاتهم ورغباتهم، وغرس حب المهمة فيهم، وتخفيف الإحباط لديهم، ومن أهم العوامل المحبطة للتحفيز في العمل هو تقويم الأداء ومراجعته، ولضبط هذا العامل المحبط لابد من اتباع ما يلي:

1. توجيه طاقة المنظمة والعاملين فيها نحو النتيجة النهائية المرسومة ضمن خطط قابلة للتنفيذ، واكتشاف الأداء الأمثل من خلال الطرق التي تؤدي إلى بلوغ الهدف.
2. اكتساب مهارات متنوعة من خلال التعلم من العثرات والتعامل مع الأمور والمواقف بروية وتفكير، وهذا يكتسب بالخبرات المتنوعة.
3. غرس تحمل المسؤولية في نفوس العاملين من خلال التمكين وتفويض الصلاحيات وتدعيم الثقة بالنفس والإنتاجية الشخصية.
4. شعور العاملين بأن مدرائهم هم القدوة لهم، بتحملهم المسؤولية عن كل ما في المنظمة، وحرصهم على تحقيق النتائج المرجوة.

تتطلع منظمات الأعمال بأنواعها إلى أداء أعمالها وأنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، لما له من أثر على تحقيق المنظمة لأهدافها التي يتم وضعها وفق أسس ومعايير علمية قابلة للقياس، وبتكاليف معقولة، وضمن إطار زمني محدد، كما وتضع أطر المحاسبة والمساءلة وتحمل المسؤولية ضمن اللوائح والقواعد المنظمية، ويتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي محكم ونهج إداري معاصر، يراعي إمكانيات وقدرات وموارد المنظمة المتاحة والبيئة المتغيرة المحيطة بالمنظمة وكفاءة العمليات التنظيمية.

الأخطاء الإدارية التي تؤدي إلى ضعف الأداء:

إن الإدارة التي تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب واتباع أساليب الأوامر والتعليمات والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين، تخلق جواً مشحوناً بالمشكلات والتعقيدات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط، وهناك مجموعة من الأخطاء الإدارية التي قد ترتكبها إدارات منظمات الأعمال والتي من شأنها إضعاف الأداء، (السويدان، www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/article) ولعل من أبرز هذه الأخطاء ما يلي:

1. **يظن المدير أنه يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين:** علماً أن الإدارة هي عملية مشتركة تدعو إلى تمكين العاملين ومشاركتهم في رسم السياسات والخطط وعملية اتخاذ القرارات.
2. **يعتقد بعض المدراء أن أسلوب الأمر والنهي هو الأسلوب الناجح:** وهذا أسلوب قد ثبت فشله، ولا يعتمد عليه حتى الآن إلا المدراء السيئون والفاشلون.
3. **عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:** وعدم انسجام الموظف وتخصصه وقدراته ومهاراته مع الوظيفة والمهام الموكولة إليه
4. **عدم المساواة بين الموظفين:** المساواة تقتضي تساوي الجميع في العطاء والمنع، رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم وتميزهم، إلا أن العدل يعطي لكل ذي حق حقه، وصفة العدل والمساواة بين العاملين من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير.
5. **إصدار أحكامٍ مسبقةٍ على أي من الموظفين:** عبر المعلومات التي تصل للمدير من قبل موظفين آخرين، وقبل الجلوس معه والاستماع إليه ومناقشته، لمعرفة وتفعيل جوانب العطاء لديه.

التميز في الأداء يبرز في حرص الإدارة على إرضاء الزبون وكسبه وضمان استمراريته، وتحاسب الموظف الذي يقصر في أداء الخدمة، ويعتبر الأداء المؤسسي قاعدة واسعة من المعلومات لرسم السياسات والخطط، ووسيلة للتقييم، كما يهدف إلى الاستخدام الأمثل

للموارد المتاحة وتحليل نقاط القوة والضعف، والمنظمات ذات الأداء المؤسسي المتميز تتسم بوضوح أهدافها، وتحديدها لمدخلاتها ومخرجاتها، وتركيزها على النتائج النهائية لا على الإجراءات، وقدرتها على المنافسة والتفويض واتساع الصلاحيات فيها، كما تقوم بمراجعة إجراءاتها وأساليب عملها باستمرار، وتتواصل مع كآفة المعنيين والشركاء والمستفيدين بشكل دائم، وتستمر في التعلم والتغيير باستمرار، وتكون قياداتها من الداخل، وتتخذ قراراتها بشكل جماعي. (اللوزي،2007، ص207)

كيف تبنى منظمات الأداء والإنجاز العالي؟

إنّ تصميم منظمات الأداء والإنجاز العالي هو عامل حاسم في بناء المنظمات، وهذا التصميم يشير إلى إعادة ترتيب في هيكل المنظمة الرسمي وغير الرسمي، والعمليات الداخلية، وعمليات الإختيار والتعيين، والمكافآت والثقافة، وقد أثبتت الدراسات والبحوث والخبرات العملية أن النهوض بأداء أي منظمة يتطلب استراتيجية تتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية، والاعتماد على تصميم تلك المنظمة التي يمكّنها من تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعّال، وبهذا يمكن تحديد عدة خطوات لبناء منظمات الأداء العالي، وهذه الخطوات هي: (Daft,2008)

1. العمل على تشخيص المشاكل التنظيمية.
2. إجراء التقييم المستمر فيما إذا كان تصميم المنظمة يدعم الاستراتيجية المتبعة.
3. تطوير المناقشات والآراء التي تقدِم المقترحات لإعادة تصميم المنظمة.
4. ترتيب الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المكافآت، الأفراد، النظم، وذروة الأداء.
5. دعم عمليات الابتكار.
6. دعم اتخاذ القرارات الفعّالة.
7. التعامل مع السلطة والصراع والعمليات بشكل فعّال.

ويرى (Sekula, 2010) وجود عدة خطوات لبناء منظمة الأداء والإنجاز العالي، هي:

1. تدعيم مبادرات العمل الاستراتيجي بالكامل.
2. تحسين عمليات الأداء بصورة مستمرة.
3. تعزيز الكفاءة التشغيلية والفاعلية.
4. تخفيض الكلف.

كما حدد (Eilertsen, 2009) مراحل بناء منظمات الأداء والإنجاز العالي بالتالية:

1. الترتيب المتسلسل والواضح حول أهداف المنظمة في المستويات العليا.
2. خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
3. التحرك السريع نحو القضايا الهامة.
4. اتخاذ القرارات العليا من قبل القادة.

خصائص منظمات الأداء والإنجاز العالي:

تميل المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون منظمات أداءٍ وإنجاز عالٍ، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تروج للمعرفة وتركز على الأفراد، ولها القدرة على الوصول إلى مستوى الأداء العالي، وتمتاز منظمات الأداء والإنجاز العالي بالخصائص التالية: (Kdemir,2010,pp155-174)

1. **الرؤية والرسالة الواضحة:** تمتلك منظمات الأداء العالي مستوىً عالٍ من الوضوح في استراتيجياتها وأهدافها المبنية على رؤيتها ورسالتها الواضحة.
2. **القيادة الديموقراطية:** تتصف منظمات الأداء العالي بالقيادة الديموقراطية، وهي بذلك تستند إلى أفكار الأفراد في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، والقيادة تشير إلى قوة التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. **انتشار الموهبة:** تتصف منظمات الأداء العالي بقدرتها على نشر وجذب الأفراد الموهوبين لشغل الوظائف التنظيمية فيها، وهي بذلك تركز على جذب الأفراد من المصادر الداخلية والخارجية.

4. **اتخاذ القرارات الأخلاقية:** تتكون القوى العاملة في الوقت الحاضر من أفراد مختلفي الجنسيات والصفات، ويتداخل الأفراد بخلفيات مختلفة في القيم والأهداف وتصورات السلوك المقبولة، لذلك فإن منظمات الأداء العالي تسعى للتغلب على المعضلات الأخلاقية من خلال شخصية منظمة الأداء العالي.

كما وحدد (Waal,2007,pp179-185) مكونات وخصائص منظمات الأداء والإنجاز العالي بما يلي:

1. **التصميم التنظيمي:** والذي يحث على التعاون التنظيمي بين الوظائف، ويجعل قمة أولويات الإدارة هي التعاون بين فرق العمل.

2. **الاستراتيجية:** التي تتصف بالشمول والوضوح، وتمتلك الفهم المشترك في تنفيذ الاستراتيجية والذي ينتج عنه عقلية استراتيجية للمنظمة.

3. **إدارة العمليات:** منظمات الأداء العالي تقوم على تبسيط وتحسين جميع العمليات لتحسين قدرتها على الاستجابه للأحداث والتحديات البيئية بكفاءة وفاعلية.

4. **التكنولوجيا:** منظمات الأداء العالي مرنة في تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من خلال إدخالها في جميع مناحي المنظمة.

من جهة أخرى فقد حدد (Waal,2006,p14) عدة خصائص أساسية لمنظمات الأداء والإنجاز العالي، وهي: تحفيز التعاون التنظيمي والوظيفي، التبسيط والتمهيد والحد من الحواجز بين الوحدات التنظيمية، تعزيز تقاسم المعلومات والمعارف في كآفة أرجاء المنظمة. كذلك أضاف الباحثان (Waal & Escalante, 2008) الخصائص التالية لمنظمات الأداء العالي: التحسين المستمر، التوجه والانفتاح في العمل الذي يشتمل على جودة الإدارة وجودة القوى العاملة.

وضع (Peter Vaill) مفهوم المنظمة عالية الإنجاز كطريقة لجلب الإبداع لأنظمتها، واعتبار الموظف هو الذي يقود المنظمة إلى النجاح والتميُّز، وأن تعريف التميُّز والإنجاز يعتمد على القيم والمبادئ، وقد قام (Vaill) بتحديد الخصائص التي تجعل المنظمة عالية الإنجاز، والتي من خلالها تحقق المنظمة ذروة الأداء والإنجاز والتميُّز، وهذه الخصائص هي: (المعاني وآخرون،2011،ص ص315-316)

1. منظمة لها أهداف عريضة وواضحة وملتزمة بأهدافها.
2. منظمة تركز على فرق العمل في إنجاز الأهداف.
3. منظمة تتمتع بقيادة قوية وواضحة.
4. منظمة تتعامل مع المهمات المطلوب إنجازها كمصدر خصب.
5. منظمة تمتلك حدود واضحة تفصلها عن بيئتها الخارجية.
6. منظمة ترفض السيطرة الخارجية وهي المسؤولة عن وضع المعايير الخاصة بها.
7. تعتبر المنظمة العالية الإنجاز وحدة واحدة متماسكة.

مما سبق يمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص المشتركة بين الباحثين والتي لابد من توافرها في منظمات الأداء والإنجاز العالي والمتميز، وهذه الخصائص هي:

1. **توفر المنظمة دليل الموظف:** يبين لجميع الموظفين – خصوصاً الجدد- واجباتهم وحقوقهم، كما يوضح لائحة الجزاءات والعقوبات...إلخ.
2. **تهيئة البيئة الملائمة:** تقوم المنظمة بتهيئة بيئة العمل الملائمة، والمناخ المناسب الذي يحقق الأداء العالي والمتميز.
3. **منظمة منضبطة:** تضبط عملها لوائح واجراءات وقواعد وسياسات عمل واضحة.
4. **نظام للحوافز:** توافر نظام للمكافآت والحوافز مرتبطٌ بتميُّز الأداء، دون أي تحيز أو محاباة.

5. **نظام المساءلة:** يضبطها نظام محاسبة ومساءله حول ضعف الأداء، الذي يؤدي إلى حرص العاملين على تجنب المساءلة وبالتالي تأدية مهامهم وأعمالهم بمستوى أداء عالي.

6. **البرامج التدريبية:** لديها برامج وخطط تدريبية سنوية تلبي كل متطلبات العمل، وتشمل كآفة العاملين في المنظمة.

7. **الإستراتيجية الواضحة:** لديها استراتيجية واضحة تحقق رؤية ورسالة المنظمة، ويتفهمها كل العاملين في المنظمة.

8. **الخطط التنفيذية:** تضع الخطط المدروسة والقابلة للتنفيذ من أجل تنفيذ استراتيجيتها وفق جداول زمنية دقيقة.

9. **المراجعة والقياس:** تراجع سياسات العمل والإجراءات المتعلقة به باستمرار، وتقوم بتصحيح أي ضعف أو تقصير، وتضع المعايير والمقاييس العلمية الدقيقة لقياس كفاءة أداء العاملين فيها.

10. **القيادة المحفزة على العمل:** تمتلك قيادات تمثل القدوة والمثال الذي يحتذى به في العمل الجاد والكفؤ.

11. **تفويض الصلاحيات والأعمال:** منظمة الأداء العالي تمنح العاملين الفرصة في إظهار قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم، من خلال تفويضهم الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمال ومهام تعودوا أن يشاهدوا القادة يقومون بها فقط، ويجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات التي تمنح للعاملين منضبطة ومحددة ليتمكن العامل من ممارستها على نحو يحقق الأداء العالي.

التميُّز هو مستوى الأداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.

منظمات الأعمال الافتراضية

سيتم التطرق لموضوع منظمات الأعمال الافتراضية من حيث: مفهوم المنظمة الافتراضية، العناصر الخاصة التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال، الصفات المميزة للمنظمات الرقمية الافتراضية، وأخيراً عوامل نجاح المنظمات الافتراضية، وذلك كما أوردها (المعاني وآخرون،2011،ص ص147-154).

مفهوم المنظمة الافتراضية:

المنظمة الافتراضية كما يشير (kosiur) "عبارة عن الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافياً، يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية بدلاً من الاتصال المباشر"، ويشير (Bernard Boar) إلى أن المنظمة الافتراضية "هي التي تقوم بالأعمال من خلال شبكة الإنترنت، حيث إن العاملين يتصلون بالوسائل الإلكترونية مما يجعل المنظمة بلا حدود"، ويرى (Desanctis) أن المنظمة الافتراضية عبارة عن "تجميع منظمات أو جماعات موزعة جغرافياً ووظيفياً ومتنوعة ثقافياً، بحيث ترتبط معاً من خلال نماذج اتصالات إلكترونية"، أما (نجم،2008) فيرى أن "المنظمة الافتراضية عبارة عن وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكّن من تحقيق ميزة تنافسية".

للمنظمات الافتراضية عدة عناصر خاصة تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال، هي: أنها منظمات بلا حدود مكانية وتنتشر على نطاق واسع، بلا حدود تنظيمية وإدارية، وحدة بلا حدود في القدرات، شبكة تقاسم وتشارك المعلومات، ذات ميزة تنافسية، وتوجهها التنظيمي يركز على الزبون، وهي عبارة عن شبكة وليست مكاتب.

وحسب (العلي،2006،ص131) فإن المنظمة الافتراضية غير موجودة فعلاً في إطار مادي محدد يشتمل على حدود تنظيمية، إنما شبكة علاقات متداخلة ومتشابكة، استجابة لطبيعة الطلبات المتغيرة في السوق، وهي شبكة مؤقتة لشركات مستقلة، مرتبطة

بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة وتشارك في المهارات والتكاليف، لكي تتمكن من الوصول إلى أسواق بعضها بعضاً، وهي منظمة تستخدم الشبكات لكي تربط الأشخاص والممتلكات والأفكار، لتوليد وتأمين وتوزيع المنتجات والخدمات دون أن تكون محدودة بمواقع تقليدية أو مادية.

خصائص المنظمات الافتراضية:

تمتاز المنظمات الإفتراضية بميزات قلّما تتوافر للمنظمات التقليدية، وأهم تلك الميزات ما يلي: هي منظمات عابرة للحدود، فيها جدارات محورية مكملة، فيها تقاسم للمعرفة، تتأثر جغرافياً، يتغير فيها الشركاء ويتساوون، اتصالاتها إلكترونية، تتوجه للعميل، تمتاز بالاعتمادية المتكاملة وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمساءلات.

كما يشير (القريوتي،2008،ص305) إلى عدة خصائص تميز المنظمات الافتراضية، وهي:

1. وجود شركاء يتمتعون بصلاحيات واسعة وميزات وكفاءات خاصة تكمل بعضها.
2. سرعة الحركة والقدرة على تجاوز مشكلة بعد المسافات باستخدام وسائل الإتصال التكنولوجية المتطورة.
3. سرعة إقامة العلاقات بين مختلف الأطراف والنظر في البدائل المتاحة أمامها.
4. وجود الثقة بين الأطراف والتي تسمح بالاتصال المستمر وإقامة العلاقات وهو أمر ضروري للحصول على الموارد اللازمة.

الصفات المميزة للمنظمات الرقمية الافتراضية:

لقد حدد (العلي وآخرون، 2009، ص ص132-133) الصفات المميزة للمنظمات الرقمية الإفتراضية، وهذه الصفات هي:

1. **التفوق والتميُّز:** جميع الشركاء في المنظمة الافتراضية يجلبون معهم إمكانات وقدرات منظماتهم الجوهرية التنافسية، وهذا يعني أن كل شريك ينبغي أن يكون عنده بعض المزايا المميزة التي يضيفها للمنظمة الافتراضية.

2. **الانتفاع والإفادة:** المنظمة الافتراضية تؤمن بالانتفاع من الموارد الخاصة بشركاء الأعمال بطريقة ربحية أفضل.
3. **اقتناص الفرص:** حيث تستطيع المنظمات الافتراضية اغتنام الفرص بطريقة أفضل من المنظمات المنفردة.
4. **تبديد الحدود:** تتجه المنظمة الافتراضية إلى تشتيت الحدود واجتيازها.
5. **الثقة:** بسبب مساواة المشاركين، لأنّ نماذج الأعمال في المنظمات الافتراضية تعتمد كل منها على الأخرى، وعلى أساس من الثقة، مما يعني أن على الشركاء المشاركة في تطوير مستوى الثقة والتركيز على القيم المشتركة.
6. **التكيف للتغيير:** تستطيع المنظمات الافتراضية أن تتكيف بشكل أسرع مع أي عملية تغيير، في إطار البيئة التي تتعايش معها، من خلال تشخيص متطلبات التغيير على العاملين وتأمين التعليم والتدريب المستمر، وتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.
7. **الاعتماد على التكنولوجيا:** فالمنظمات الافتراضية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، ونظم الشبكات المعلوماتية والاتصالات بأنواعها.

لذلك فإن أعضاء فرق العمل في المنظمة الافتراضية ليس من الضروري أن يلتقوا جغرافياً في موقع واحد.

عوامل نجاح المنظمات الافتراضية:

كلنا يعمل اليوم في منظمات افتراضية، ووحدات عمل، ودوائر، وفرق أو حتى كأفراد في مواقع مختلفة، نتفاعل من خلال المؤتمرات الفيديوية والبريد الإلكتروني، وبطريقة غير مباشرة من خلال الإنترنت أو من خلال الخدمات التعاونية المباشرة ونمارس أعمالنا، لكن هل نحن نعمل بكفاءة وفعالية ؟ وللإجابة على هذا السؤال هناك سبعة عوامل إذا توافرت فإنها تحقق للمنظمة الافتراضية الكفاءة والفعالية، وهي كما بينها (غراف) تتضمن ما يلي:

أولاً: الموارد من المواد: حيث تعكس هذه الموارد الدور الأساس للتكنولوجيا في تمكين المنظمات الافتراضية، وهنا تبرز الحاجة إلى تحسين التكنولوجيا لتقابل الأهداف الإستراتيجية المحددة، وأمثلة توافر المساحات واسعة على الويب لتحقيق التعاون، وتتضمن هذه الموارد ما يلي:

1. القدرات التكنولوجية: تزويد كل أعضاء المجموعات بالوظائف التي يحتاجونها بحيث تقاس من خلال سرعة الوصول وغنى المعلومة.
2. التكنولوجيا والتعاون: دعم وتقوية التعاون بين العاملين من خلال القدرات التكنولوجية المتوافرة في المنظمة.
3. الاعتمادية والمرونة والاستعمال المفيد للتكنولوجيا: وتعني أن الوصول السهل من قبل أعضاء المجموعات عبر الوسائل الإعلامية المتخصصة هو العامل الحاسم في اختيار البنية التحتية المناسبة، والمرونة يقصد بها أن من الضروري أن يستخدم أعضاء المجموعات بما يتفق ومعاييرهم وثقافاتهم وممارساتهم.
4. الاستخدام المناسب للإتصالات وجهاً لوجه: والاتصالات عبر وسائل الإعلام من خلال الحاسوب بحيث تحقق التطبيق الأمثل.

ثانياً: البيئة التنظيمية، وتشمل:

1. المكافآت والحوافز: تقوم على أساس نتائج وسلوكات هذه المجموعات الافتراضية.
2. التدريب والتعلم وقياس الأداء وتطوير معايير لتشجيع أداء الجماعات الافتراضية، وتزويد الفرق الافتراضية بالتدريب لتعزيز المعايير والممارسات والأهداف والأدوار التي ستناط بالشركاء.
3. المعرفة ونظام المعلومات: تعزيز الحاجة لأرشفة المعرفة المتعلّمة لاستخدامها لاحقاً، وتوفير المعلومات، وتوزيعها على الأفراد خلال الوقت الحقيقي.

ثالثاً: تصميم المجموعة، وتتضمن:

1. هيكل المهمة ووضوح الهدف: أن تكون المهمة واضحة ومعلنة بحيث تسمح للاستقلالية وتقلل من اعتمادية العاملين على بعضهم بعضاً، وتأسيس قواعد واضحة وتشارك الأهداف لكل أعضاء المجموعة الافتراضية.
2. معايير الجماعة: اتصالات مفتوحة ومحتوى الرسائل معلن ومكرر.
3. تنمية الثقة: أي معرفة أن القيمة الحاسمة هي الثقة في العلاقات الافتراضية والتصرفات، ويجب الحفاظ على الثقة وأن تبقى طوال دورة حياة الجماعة.

رابعاً: تناغم وانسجام الجماعة، ويشمل:

1. إدارة الصراع: بحيث يحقق ذلك الرضى والأداء للجماعة الافتراضية من خلال إدارة التأثيرات السلبية على العلاقات بين الأفراد.
2. القيادة: من خلال التزويد بالاستقلالية الكافية لأعضاء الجماعة الافتراضية وبنفس الوقت تعزيز العمليات بحيث تؤدى بطريقة أكثر رسمية للتعويض عن الاتصالات المفقودة، حيث يجب الإدراك بثبات واستمرار انسجام الفريق.
3. الاتصالات: يجب أن تكون مكررة طوال الوقت، ويجب تطوير معايير واضحة لبروتوكولات الاتصالات لتجنب الصراع.
4. التغذية الراجعة: التزويد بقنوات رسمية وثابتة للتغذية الراجعة (جدولة الاجتماعات).

المنافع التي تجنيها منظمات الأعمال المتميّزة

تكون منظّمات الأعمال المتميزة هي الأكثر فعالية في الأسواق، والتي تنفرد عن سواها في تحقيقها منافع متعددة يصعب على غيرها تحقيقها، وهذه المنافع تحقق ما يفوق توقعات ومتطلبات كآفة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وتعزز من مكانتها في المجتمع، كما تساهم في اتساع الحصة السوقية للمنظمة وتعمل على تعظيم قيمة المنظمة، وتساعد على استمرار وبقاء ونمو المنظمة، وتحافظ على عملائها وشركائها، وهذه المنافع يبينها الشكل التالي: (Summers,2009, p16)

- تحسين بيئة العمل
- زيادة حصتها السوقيّة
- استمرار زيادة فاعليتها
- تحسين وضعها التنافسي
- تحسين ربحيتها وإيراداتها
- تحسين كفاءة خدمة العملاء
- خفض شكاوى وطلبات العملاء
- توطيد علاقة الموظفين بالعملاء
- زيادة رضا عملائها والاحتفاظ بهم
- تفعيل أخلاقيات العمل
- زيادة قدرة تخطي المشاكل
- زيادة التركيز لتحقيق أهدافها
- تحسين عملية اتخاذ القرارات
- تقليل تكاليف وتلف المنتجات
- زيادة رضا ومشاركة موظفيها
- زيادة قدرة التكيف مع الظروف
- تحسين وتفعيل عملية التخطيط
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها

الشكل (17) المنافع التي تجنيها منظمات الأعمال المتميزة

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (Summers,2009, p16)

الفصل السادس

النماذج الأبرز لمنظمات الأعمال المتميزة

... المقدمة.

... الأنموذج الأول: (الأنموذج الياباني) إدارة الجودة الشاملة.

... الأنموذج الثاني: أنموذج منظمة التعلم.

المقدمة

ظهرت هذه النماذج كمحاولات لتحديد خصائص المنظمة المتميزة، والتي تتفق جميعها على أن المورد البشري هو الأساس لمنظمات المستقبل، وهو الذي يبدع ويبتكر ويطرح الأفكار ويصنع الإنجازات والتميُّز، وغاية هذه النماذج هي مواكبة التطورات الكبيرة في عالم الأعمال، والبحث عن السبل والوسائل الكفيلة باستمرار المنظمات في مجاراة السوق ومنافسة الآخرين باستخدام الخامات البشرية والتكنولوجية والإدارة الإلكترونية، وإجراء الدراسات التي تزودها بكآفة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة، والتركيز على التعليم والتدريب والتأهيل.

الإدارة اليابانية:

ظهر التميُّز البارز للمنظمات اليابانية خلال السبعينيات من القرن الماضي، وبرزت المشكلات في مبادئ الإدارة التقليدية، مما حدا بالعلماء والقادة إلى السعي نحو تحديد الشكل التنظيمي الذي يتناسب ويتأقلم مع تحديات القرن الحادي والعشرين، فبرزت عدة نماذج للمنظمات المتميزة، من أبرزها: الأنموذج الياباني (أنموذج إدارة الجودة الشاملة) وأنموذج منظمة التعلم. (المعاني وآخرون، 2011، ص305)

تعتبر الإدارة اليابانية أنموذجاً حديثاً ومتطوراً وشائع الاستخدام، وهي نمط إداري نابع من القيم والثقافة التي تركز على الفلسفة الإدارية القائمة على النهج الديموقراطي والمشاركة وعلى احداث التكيف الإجتماعي والتعاوني بين العاملين في المنظمة، الذي يُغلّب المصلحة العامة على الخاصة تماماً، ويعتبر متميزاً ومنتشراً بحكم تفرده بعدد من الخصائص عن غيره من النماذج الإدارية المستخدمة في مختلف دول العالم، ومن أهم خصائصه ما يلي: (جودة وآخرون، 2012، ص ص42-45)

1. **مبدأ التوظيف مدى الحياة**: إن هذا المبدأ يوفر الاستقرار والأمن الوظيفي للعامل، فيبقى يعمل في المنظمة حتى بلوغ سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عن خدماته إلا لأسباب قاهرة مثل تدهور الحالة الصحية، أو بناءً على رغبة العامل نفسه.

2. **البطء في التقييم والترقية**: فلسفة الإدارة اليابانية تقوم على أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى من عمله، بل بعد تعلمه واكتسابه المهارات والخبرات اللازمة، فتتم عملية تقييم أداء العامل بعد مضي عشر سنوات على تعيينه.

3. **المشاركة في اتخاذ القرارات**: فكل عامل يبدي رأيه بشكل موضوعي، فعملية المشاركة هي فعلية وليست نظرية، والجميع يتحمل مسؤولية القرارات مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد لإنجاح عملية تنفيذ قراراتهم.

4. **المسؤولية الجماعية**: تؤكد الإدارة اليابانية على روح الجماعة في العمل والتعاون القائم على الثقة والتآلف بين العاملين، وذلك بتفعيل فرق العمل ذات المهام والصلاحيات التي تسعى لتطوير العمل وحل المشكلات ورفع الإنتاجية.

5. **الرقابة الذاتية**: فالعامل الياباني يراقب نفسه ولا داعي للرقابة الخارجية من قبل الرؤساء، وهذا الأسلوب يزيد من ثقة الرؤساء به ويرفع الروح المعنوية والإنتاجية لديه.

6. **العدالة والمساواة**: الإدارة اليابانية تحقق أعلى مستوى من العدالة في تعامل الإدارة العليا مع المرؤوسين، فالمسؤولية جماعية والحوافز جماعية والأهداف مشتركة، فمن لا يعمل ولا ينتج ليس له مكانٌ في المنظمة.

7. **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** الحياة الوظيفية للعاملين اليابانيين تقوم على تنقلهم بين مختلف المواقع العملية في المستوى الإداري الواحد، لكسب الخبرة وتعزيز التعاون وتقدير عمل الآخرين.

8. **الصفة العشائرية:** فالمنظمة اليابانية خلية اجتماعية متماسكة على شكل العشيرة، فالجميع يعمل على إنجاحها في جو من الاحترام والانتماء والمصلحة المشتركة.

9. **التقاعد المبكر:** سن التقاعد في اليابان هو (55) سنة، وذلك لإفساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية، وللمتقاعد مكافأة مجزية في نهاية خدمته، وتعمد المنظمات الكبيرة لإيجاد وظائف ولو جزئية للمتقاعدين.

الأنموذج الياباني: أنموذج إدارة الجودة الشاملة: TQM , JAPAN MODEL

يعتبر أنموذج المنظمة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة هو الأنموذج الأول للمنظمة المتميزة، لأنه الشكل الأقدم والأنموذج الذي تعتمده الكثير من الجهات التي تمنح جوائز التميُّز العالمية، ومنها الأنموذج الأردني المتمثل في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز، وأيضاً لأن المنظمة المتميزة هي التي تعتمد على منهجية وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتسعى إلى عملية التحسين والتطوير المستمرة لجودة المنتجات والعمليات والخدمات.

لقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً محوريّاً في هذا المضمار" إدارة الجودة الشاملة"، سيما في فترة أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، من خلال استحواذها على تقديم سلعٍ وخدمات ذات جودة عالية، وهذا ما أفرز نجاحاتها التي تحققت جراء استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة،

والتي تعمَّق تطبيقها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية. (حمود،2009، ص72)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يرجع مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة والدقة، وقد عُرفت مفرداتها بما يلي: (الدرادكة والشبلي،2010، ص15)

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة لتحسين الجودة باستمرار.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل، والاستجابة لحاجاته ورغباته وتوقعاته.

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل. بدءاً من التعرف على احتياجات العميل، وانتهاءً بتقييم ومراجعة رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

عرَّف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تشمل كآفة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين، بدافع مستمر للتطوير. (جودة، 2012، ص22)

كما تُعرَّف إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهج إداري شامل يهدف إلى إيجاد ثقافة تنظيمية، يتم عن طريقها إشراك جميع العاملين في المنظمة من مدراء وموظفين في عمليات التحسين المستمرة للسلع والخدمات بغية تحقيق رضا عملائها، وذلك بالاستعانة بالأساليب الإحصائية والكمية والتقنية الحديثة، الأمر الذي يجعل المنظمة في وضع تنافسي متجدد، يمكّنها من تقديم الخدمات والمنتجات السلعية بشكل متقن وباستمرار. (الخالدي،2011، ص38)

تعبِّر إدارة الجودة الشاملة عن مدى قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وهي منظومة متكاملة تخضع للمراقبة والمتابعة الدائمة من قبل المستويات الإدارية المختلفة، وتقتضي تعاون الجهات المختلفة في المنظمة من إدارات الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، المشتريات والتسويق...إلخ، لتصبح بذلك إدارة الجودة الشاملة هدفاً عاماً للمنظمة. (السكارنة،2010، ص218)

كما تعرَّف إدارة الجودة الشاملة بأنها: تعني استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة في المنظمة واستغلالها بشكل فعّال لتحقيق ولاء ورضا كل من المالكين للمنظمة وعملائها والعاملين فيها، حيث يتم قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة التي تعتمد عليها المنظمة في المستقبل لتحصين موقعها المتميز بين المنظمات المنافسة. (عبوي،2007، ص167)

تعدُّ إدارة الجودة الشاملة مدخل تنظيمي متكامل لإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين، وذلك بالالتقاء مع توقعاتهم على أساس الاستمرارية، من خلال كل العاملين في المنظمة، والالتقاء مع متطلبات العملاء في الداخل والخارج يتأتى عن طريق التحسين المستمر في جودة العمل من قِبل كافة العاملين، وكذلك الفهم الكامل للعملاء واحتياجاتهم، واتخاذ كآفة الخطوات لتحقيق رضاهم ورغباتهم واحتياجاتهم من خلال العملية الإدارية للتحسين والتطوير المستمرين. (Mustafa,2011,p47)

إن كافة تعاريف إدارة الجودة الشاملة تتفق على التحسين المستمر والتطوير، والمراجعة والاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة، ومطابقة المنتجات والخدمات مع المواصفات والمعايير العالمية، لذا يمكن القول:

أن إدارة الجودة الشاملة هي: منظومة عمل شاملة وثقافة إدارية متكاملة، تقترن بإرادة والتزام فعلي من قبل أطراف العلاقة للعمل بروح الفريق الواحد وفق المعايير والمواصفات المتفق عليها عالمياً، من خلال لوائح وقواعد تنظيمية

وتعليمات وإجراءات عمل مبسطة ودقيقة، مستندة إلى رؤية ورسالة واضحة وأهداف وخطط استراتيجية مدروسة وقابلة للتحقيق، وتسخير كآفة إمكانات المنظمة وطاقاتها والوسائل والمستلزمات والأدوات اللازمة لتطبيق هذه المعايير والمواصفات وفق أسس علمية قابلة للقياس كمياً ونوعياً، ثم المراجعة المستمرة لهذه الأنظمة والتعليمات والإجراءات والاستمرار في عملية تطويرها وتحسينها.

إسهامات أهم رواد الجودة الشاملة:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين كان لهم دورٌ فعّال وبصمات متميِّزة في تطور مفهوم الجودة الشاملة، وأشهرهم:

أولاً. إدوارد ديمنج Edwards Deming: هو مهندس تصنيع أمريكي، ساعد الصناعات اليابانية في تحسين الإنتاجية والجودة، واكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج (www.wikipedia.org)، وركَّز ديمنج على تحسين درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعة، وعلى استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل، واقترح أن يكون الجميع لديهم إلمام باستعمال الأساليب الإحصائية، وبذلك يكون الإحصاء هو اللغة الرئيسية للاتصال بين مختلف المستويات في منظمات الأعمال. (الطائي وقدادة، 2008، ص65)

مبادئ E.Deming الأربعة عشر للجودة : لعلَّ من أهم مساهماته في مجال الجودة هي: ضرورة التزام منظمات الأعمال وعلى كآفة المستويات الوظيفية، بدءاً بالإدارة العليا وحتى المستويات التنفيذية بتطبيق مبادئه الأربعة عشر للجودة والمبينة في الشكل التالي: (جودة، 2012، ص ص28-31)



الشكل (18) مبادئ ديمينج الأربعة عشر للجودة

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (جودة، 2012، ص ص28-31)

الأمراض السبعة القاتلة: أوضح ديمينج بأن هناك عدداً من الأمراض القاتلة التي تصيب المنظمات، وهي التي تعيق وتمنع جدوى تحسين الجودة في المنظمات، وأسماها ديمينج بالأمراض السبعة القاتلة The Seven Deadly Diseases ، والتي يبينها الشكل التالي: (علوان، 2009، ص85)



الشكل (19) الأمراض السبعة القاتلة التي تعيق الجودة

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (علوان، **2009**، ص**85**)

ثانياً. جوزيف جوران Joseph Joran: أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان، وأشار إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وكذلك ضرورة حل المشاكل بالأساليب العلمية، وتقييم الحلول المتاحة، واختيار الأفضل والأقل سلبية والأكثر إيجابية من بينها.

خطوات Joran العشر لتحسين الجودة: رغم أن بعض خطوات جوران العشر لتحسين الجودة تتقاطع مع مبادئ ديمنج الأربعة عشر، إلاّ أنه لا يمكن تجاهل أهميتها، وهذه الخطوات مبينة في الشكل التالي: (حمود والشيخ، 2010، ص36)



الشكل (20) خطوات Joran العشر لتحسين الجودة

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (حمود والشيخ ، 2010، ص36)

ثالثاً. فيليب كروسبي Philip B. Crosby:

كروسبي خبير في مجال الجودة، وأصدر العديد من الكتب حولها، وتركزت أهم إسهاماته في "برنامج المعيب الصفري" ونقاط كروسبي الأربع عشرة لبرنامج تحسين الجودة يبينها الشكل الآتي: (الطائي وقدادة ، 2008، ص ص63-65)



الشكل (21) نقاط كروسبي الأربع عشرة لبرنامج تحسين الجودة

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (الطائي وقدادة ، 2008، ص ص63-65)

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميُّز المختلفة هو الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ونجد أن جميع الحالات التي قُدمت فيها جوائز التميُّز العالمية كانت مترافقة مع الجودة الشاملة. (Brown & Harvey, 2006, p374)

تتفق برامج الجودة الشاملة المختلفة في كونها تسعى جميعها لتحقيق الأهداف المشتركة التالية: (السلمي،2002، ص131)

1. تقديم السلع والخدمات للمستفيدين، بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم ويلبي رغباتهم وطموحاتهم.
2. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة، بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء وتقليل الوقت المستغرق في الأداء وتحسين أسلوب تقديم المنتجات للمستفيدين وتطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.
3. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات، والارتقاء بها إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
4. التحسين المستمر، ويكون في كآفة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة الإدارية.
5. تطوير كآفة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، ودمج التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
6. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.
7. ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميُّز، وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميُّز.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يتفق معظم الباحثين على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ولكن بعضهم يختلف على تسميتها، فبعضهم يسميها مبادئ، وبعضهم يسميها عناصر، وبعضهم الآخر يسميها أبعاد، ولكن هذا الإختلاف لا يمس جوهرها، وتالياً أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة كما يراها بعض الباحثين:

يرى (علوان،2009، ص ص94-96) أن أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: التزام الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، مشاركة الموردين، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، مسؤولية الجودة، النظرة التكاملية للشركة، تدعيم وتدريب العاملين، معلومات التغذية العكسية.

كما يرى (نجم،2010، ص47) أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: الرؤية الاستراتيجية، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، الإلتزام وتمكين العاملين، المعايرة.

كذلك يرى كل من (Naagarazan & Arivalagar,2009,pp25-45) أن أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: رضا العملاء، فهم العملاء للجودة، شكاوى العملاء، جودة الخدمة، الاحتفاظ بالعملاء، مشاركة العاملين وتمكينهم، فرق العمل، التدريب، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، عملية التحسين المستمر.

نلاحظ أن آراء الكثير من الباحثين قد توافقت على العديد من عناصر إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص أهم العناصر المشتركة بينهم بما يلي:

أولاً. دعم والتزام الإدارة العليا: وذلك بالدعم المتواصل والالتزام بتطبيق الخطوات التي تتعلق ببناء الثقافة والقيم التنظيمية، وتحفيز العاملين والاهتمام بمقترحاتهم، والقيام بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، والدعم الكامل لتطبيقها.

ثانياً. التركيز على العملاء: إن رضا العملاء يؤدي إلى ولائهم للمنظمة، وإلى زيادة ربحية المنظمة، لأن رضا الزبائن وزيادة الربحية هما المحوران الرئيسيان لعمل المنظمات. (Sharma & Gadenna,2008, pp301-314)

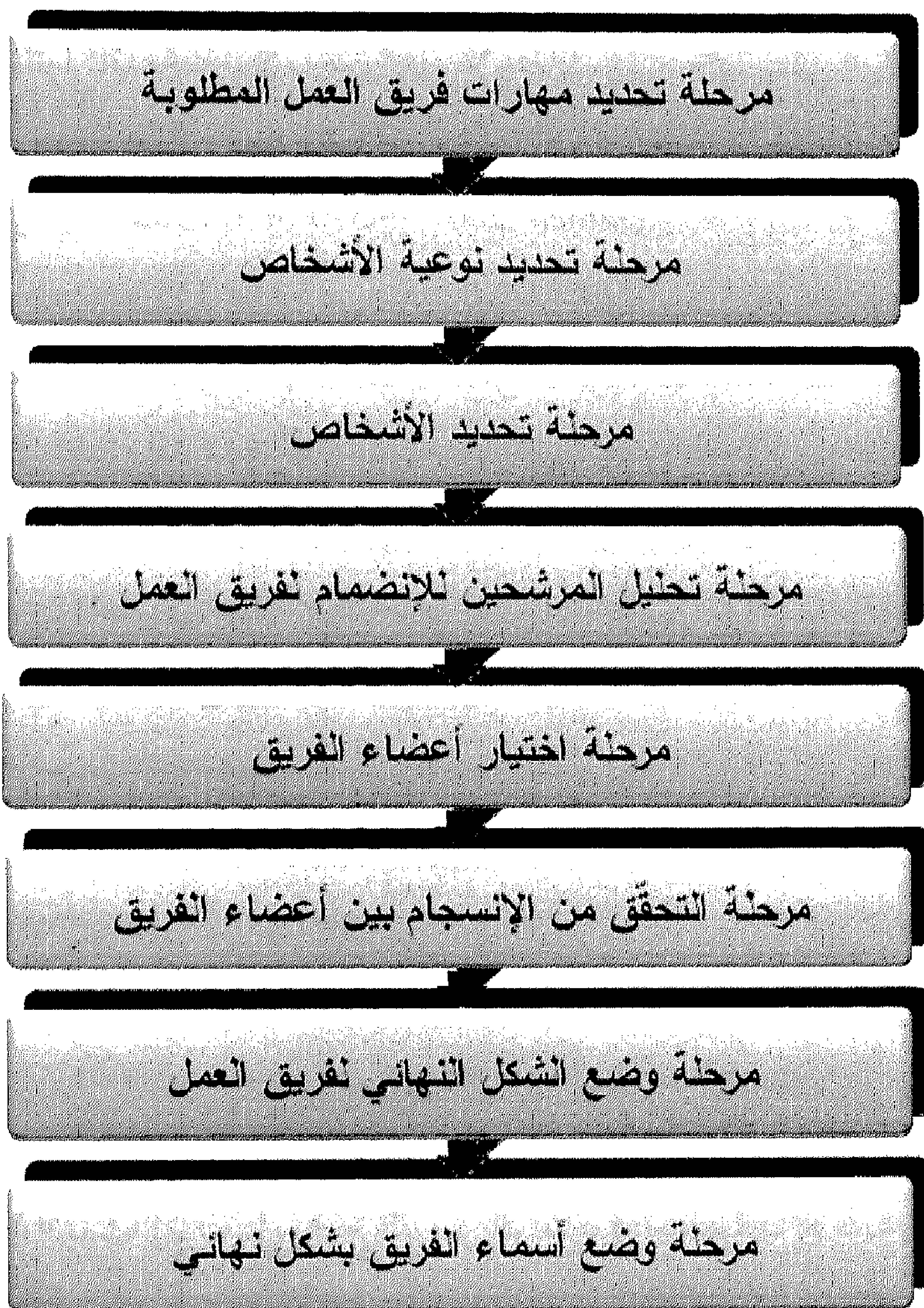
كما أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يهدف بالأصل إلى كسب العملاء، والمحافظة عليهم، وزيادة الإهتمام بهم، حيث تسعى كلّ منظمة متميّزة وناجحة إلى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للعملاء، من أجل الإحتفاظ بهم وحثّهم على الولاء للمنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء جدد، كما أن "هناك تزايد في إعتبار العملاء كمقياس رئيسي للأداء والتميُّز في الأعمال". (Jamali ,2007, pp370-385)

ثالثاً. تمكين العاملين: إن الهدف من تمكين العاملين هو: استحداث عمالة قوية وقادرة على اتخاذ القرارات، ضمن مجال عملها وتحمل مسؤولياتها، كما أن تمكين العاملين ومشاركتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتأثر بجودة تفكير العاملين، وكذلك بمعرفتهم بإدارة الجودة الشاملة وضبطها ومهاراتها. (Gen, 2008,p235)

رابعاً. التحسين المستمر: عمليات التحسين المسنمر تتطلب توافر عدد من العناصر أهمها: (عقيلي،2001، ص134)

1. تحديد الهدف من التحسين.
2. تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين.
3. توفير الدعم من قبل الإدارة العليا.
4. تشكيل فرق التحسين.
5. جعل قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع العاملين في مجال التحسين.
6. التحفيز الدائم للعاملين.

خامساً. فرق العمل: إن العمل بروح الفريق الواحد في منظمات الأعمال يعبِّر عن الانسجام بين العاملين وتوزيع الأدوار والحرص على التفوق وكفاءة الأداء والتنافس الشريف بين أعضاء الفريق، كما يؤدي إلى الإبداع وطرح الأفكار الجديدة ومناقشتها ضمن فريق العمل والتشاور والتوافق على أفضل الحلول والمقترحات لمعالجة أي مشكلة قد تعترض سير العمل، وتحمل المسؤولية، وإن أسلوب اختيار أعضاء فريق العمل يمر بالمراحل المبينة في الشكل الآتي: (تيرنر،2007، ص322)



الشكل (22) المراحل التي يمر بها أسلوب اختيار أعضاء فريق العمل

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (تيرنر، 2007، ص322)

فريق العمل الناجح: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم في تنفيذ الأعمال والمهام، ويتحملون مسؤولية النتائج التي يصلون إليها، ويعتبرون أنفسهم كما يعتبرهم الآخرون، كينونة اجتماعية متكاملة داخل نظام أو نظم اجتماعية أكبر كالوحدات التجارية أو المنظمات، بالإضافة إلى تجاوز علاقاتهم حدود المنظمة التي يعملون بها، ويعتمد فريق العمل الناجح على تحقيق الكفاءة عن طريق توافر مجموعة خصائص ومميزات هي: (كوهين و أوكونل، 2009، ص ص26-30)

1. المهارات المتكاملة: فريق العمل عبارة عن مزيج من الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والمؤهلات والكفاءات التي تتناسب ونوع المهمة المطلوبة منهم.
2. الأهداف المشتركة: يجب أن يجمع أعضاء فريق العمل هدف مميز خاص بهم، وهذا الهدف يعزز تحول أعضاء الفريق إلى كيان متكامل يقدم نتائج تفوق حصيلة أي جهود فردية.
3. الأهداف الخاصة بالأداء: وتأتي هذه الأهداف الخاصة بالأداء في صورة إنجاز وتسليم المشروع في الوقت المحدد له، والالتزام بمعايير الجودة المتفق عليها، كما أن هذه الأهداف الخاصة بالأداء يجب أن تتماشى مع المعايير المتفق عليها للأداء المتميز، والتي يمكن قياسها ومراجعتها.
4. نهج التنفيذ: وذلك بوضع الخطط والجداول الزمنية للتنفيذ، والتي تعتبر أدوات إدارية وظيفتها توثيق النهج الذي سيتبعه فريق العمل لإنجاز العمل المكلف به.
5. المسؤولية المشتركة: حيث يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بعناية وبالتالي تصبح مسؤولية العمل مشتركة بين جميع الأعضاء.

سادساً. تحفيز العاملين: إن أكثر الأنظمة التحفيزية فاعلية هي التي تمزج بين أنماط المكافآت المادية وغير المادية، وحسب مؤلف الكتب الأكثر مبيعاً والخبير في تحفيز الموظف "بوب نيلسون B. Nilson " حول أفضل طرق التحفيز، فقد لخصها بما يلي: (المقدادي،2011، ص ص189-192)

1. الثناء غير الرسمي الذي يبادر به المدير الذي يُنظر إليه بنظرة الإكبار والإحترام.
2. التوقيت مهم جداً لتوجيه الثناء الفاعل وغير الرسمي، فكلما عجّل المدير بتقديم الثناء كلما تم تلقي الرسالة بوضوح.
3. أنواع الثناء والمكافآت التي يريدها الموظف: إن أهم ما يفضله الموظف في العمل هو: انخراط المدراء ودعمهم، السماح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار، إعطاء الموظفين السلطة للقيام بعملهم، منحهم فرص للتعلم والتنمية، أما أنماط الثناء التي يفضلها الموظفون فهي: الثناء الشخصي، الثناء الخطي، الثناء الموجّه على الملأ، والثناء الإلكتروني.
4. المعايير الخاصة لتوجيه الثناء في الظروف الصعبة: قد لاتسمح الظروف المالية للمنظمة بمنح مكافآت مالية تتلائم وحجم الإنجاز، فعلى المدراء أن يوصلوا هذه الفكرة للموظفين، والاكتفاء بمنحهم مكافآت مالية ولو رمزية بالتزامن مع توجيه الشكر.

أما الحوافز والمكافآت المادية، فقد تكون في مقياس بعض الموظفين هي الأهم، خصوصاً للموظفين الذين يعانون من ظروف إقتصادية ومالية ضيقة، من هنا وكما أسلفنا يجب على المدراء تقدير الحافز المناسب لكل موظف حسب وضع الموظف ونوع النشاط الذي قام به، وقد يكون الحافز ترقية لدرجة وظيفية أعلى أو نقل إلى منصب أفضل، أو بمنح الموظف إجازة أو رحلة على نفقة المنظمة وغير ذلك.

سابعاً. إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية في المنظمة هي الركيزة الأساسية لتميز منظمات الأعمال، فالموظف هو الذي يعمل وينتج وينجز ويتعامل مع العملاء، وعليه تقوم العملية الخدمية والإنتاجية، وبجهوده تحقق المنظمة أهدافها، وبتحقيق الأهداف تتحقق الأرباح، وهو الذي يلتزم بجودة الخدمة والمنتج لتحقيق الميزة التنافسية، فبدون الموارد البشرية لا تقوم منظمات، من هنا تأتي الأهمية البالغة لحسن إدارة الموارد البشرية، ووضع الأنظمة والتعليمات واللوائح التنظيمية التي تنظم العمل وتحدد المهام

والواجبات، والترقيات والحوافز والمكافآت والتنقلات، وتوضح أيضاً أنواع المخالفات والجزاءات، والعقوبات مقابل كل مخالفة.

كما أن الاهتمام بالمورد البشري- تدريباً وتأهيلاً وتنميةً وتطويراً- يعزز قدرة المنظمة على المنافسة، أما تحفيز وتشجيع المنظمة لأفرادها على الإبداع والابتكار ومكافأتهم على الأداء المتميز ما هو إلّا ميزة أخرى تعزز موقع المنظمة السوقي والتنافسي.

ثامناً. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، أما مقدار نجاح المنظمة فيتوقف على كفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها، مستندين إلى الحقائق والمعلومالت والنتائج، ويعد اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية والتنظيمية، لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها مثل: (حمود والشيخ ،2010، ص ص259-261)

1. التخطيط ومراحل وضع الخطة ووضع الأهداف.
2. رسم السياسات وإعداد البرامج وتحديد الموارد.
3. إختيار الأساليب التشغيلية.
4. بناء الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه.
5. أسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد.
6. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
7. توجيه المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم وحل المشاكل.
8. الرقابة وتحديد معايير الأداء وقياس نتائج الأعمال.
9. التعديلات اللازمة على الخطة وتصحيح الأخطاء.

جميع الأنشطة والوظائف تُظهر أن عملية اتخاذ القرارات دائماً في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية، وتوفر المعلومات الحقيقية والدقيقة المبنية على أسس علمية ومعايير ومواصفات متفق عليها ويوفر للمدير الأجواء المناسبة لاتخاذ قراراته.

تاسعاً. تطبيق طرق جينيشي تاجوشي Genichi Taguchi: وتتلخص في:

1. إدخال مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم "ما قبل التصنيع".
2. تغيير هدف الجودة من الحصول على المواصفات المطلوبة إلى الوصول للهدف المطلوب من جودة المنتج، بعد التقليل من التباين في المنتج عن الهدف المطلوب.
3. إزالة تأثير العوامل الخارجة عن السيطرة والتي تؤثر على المنتج والعمليات الخاصة به وليس أسبابها.

طرق تحسين عناصر إدارة الجودة الشاملة:

هناك طريقتين للتحسين هما: (الصيرفي ،2003، ص ص317-319)

أولاً. الطريقة الأمريكية: التحسين في هذه الطريقة يتم دفعة واحدة Oneshot، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة، وذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية متطورة جداً، وإمكانيات مالية كبيرة.

ثانياً. الطريقة اليابانية (Kaizen): وتعني kaizen التغيير الجيد، وتشمل تغيير أو تحسين عمليات المنظمة وأفرادها، وإجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات، حيث يجري التركيز على عناصر عديدة أهمها: العميل، روح التعاون وعمل الفريق، التوقيت المطلوب، حلقات الجودة، علاقة الإدارة مع العاملين، استخدام التكنولوجيا في العمل، ولتطبيق طريقة التحسين اليابانية kaizen يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس Five step plan والتي يمكن تلخيصها بالتالية: (جودة ،2012، ص ص190-193)

1. **الفرز:** أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي، ويعني عملياً التخلص من الأشياء غير المستخدمة والقديمة التي لا يستفاد منها، والبحث عن أسباب ظهور الأشياء المزعجة ومعالجتها.
2. **الترتيب المنهجي:** أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسل واضح، بحيث تكون قابلة للاستخدام والاسترجاع بدون إضاعة الوقت.

3. **تنظيف مكان العمل:** أي قيام العاملين في المنظمة بالتنظيف الشامل لأماكن عملهم، وضرورة التفتيش على نظافة أماكن العمل.
4. **التعليم الشامل:** أي متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة السابقة، كما تتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للعامل.
5. **الانضباط الذاتي:** أي تدريب الآخرين على الإنضباط الذاتي والتقيد بالنظافة والترتيب، واستخدام اللطف مع الآخرين وتحويل قوانين وأنظمة العمل إلى عادات.

إن ثقافة العمل اليابانية والتي يتم غرسها في نفوس اليابانيين في مراحلهم الدراسية الإبتدائية لا تسمح بغير التميُّز وتعتبر منظمات الأعمال اليابانية أنموذجاً يحتذى به في كل أنحاء العالم، لما تتمتع به منتجاتها وخدماتها من مزايا ومواصفات عالية الجودة وتطابقها مع أعلى المواصفات والمعايير الدولية، وتحقق للعميل ما يتطلع ويتوق إليه.

هناك اختلافات ظاهرة بين الطريقتين الأمريكية واليابانية، والتي أظهرت بالتجربة أن الطريقة اليابانية هي الأكثر جدوى، ويتضح ذلك جلياً في المستوى العالي الذي تحققه المنتجات اليابانية، والتي أصبحت تتفوق على معظم مثيلاتها في العالم، محققة بذلك حالة فريدة من التميُّز الذي قل نظيره على مستوى العالم أجمع، ويمكن توضيح أوجه المقارنة بين طريقتي تحسين عناصر إدارة الجودة الشاملة الأمريكية واليابانية كما يلي: (الصيرفي،2003، ص319)

* **من حيث طريقة التحسين:** الطريقة الأمريكية، التحسين يتم فيها على دفعات قصيرة الأجل تحدث تغييرات جذرية، أما الطريقة اليابانية فالتحسين يتم بصورة تدريجية ولا تحتاج إجراء تغييرات جذرية.
* **من حيث مجال التحسين:** الطريقة الأمريكية، التحسين فيها يتم في مجال محدد وبعده الإنتقال لمجال آخر، أما الطريقة اليابانية فيشمل التحسين جميع المجالات في آنٍ واحد.
* **من حيث أسلوب التحسين:** الطريقة الأمريكية أسلوبها في التحسين هو الهدم وإعادة البناء، أما الطريقة اليابانية فالأسلوب يكون بالإصلاح والهدم معاً.

* **من حيث التفكير في التحسين:** الطريقة الأمريكية التفكير في التحسين فردي، أما الطريقة اليابانية فالتحسين يقوم نتيجة التفكير الجماعي.
* **من حيث متطلبات التحسين:** الطريقة الأمريكية التحسين فيها يتطلب استثمارات مالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة مع التركيز على الجوانب الفنية، أما الطريقة اليابانية فإستثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري.

خطوات تحسين وتطوير إدارة الجودة الشاملة:

إن عملية تحسين وتطوير إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً مرحلياً فحسب، ولكنها عملية مستمرّة ومستدامة، وتمثل التزاماً مستمراً نحو التحول الجاد لإدارة الجودة الشاملة ، ومن الخطوات المهمة التي تؤدي إلى نجاح الجهود في إتجاه تحسين وتطوير إدار الجودة الشاملة ما يلي:(آل خطاب،2001، ص ص40-41)

1. **تطوير تعريف إدارة الجودة الشاملة:** على الإدارة العليا تعبئة الجهود التي تركز على التحول نحو إدارة الجودة الشاملة ، لكي تصبح مُدرَكة من قبل كآفة العاملين، وتسخير كامل الطاقات والإمكانيات نحو إدارة ناجحة للجودة الشاملة.

2. **تدريب العاملين على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة:** إن الأهمية الكبرى للتدريب على أساليب إدارة الجودة الشاملة كالرقابة الإحصائية على العمليات ، وأسلوب تحليل السبب والتأثير، تؤثر في سرعة التحوّل نحو إدارة الجودة الشاملة.

3. **شمول الموردين بإدارة الجودة الشاملة:** إن الأسس والمعايير التي تتبناها المنظمة في كيفية اختيار الموردين والشفافية التامّة كفيلة ببناء الشراكات الحقيقية.

4. **توفير الهيكل التنظيمي الرشيق والمرن:** إن بساطة ورشاقة ومرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة والمبني على أساس أفقي ، يجعل من السهولة بمكان سرعة التواصل والاتصال وتمرير المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر مرونة ودقة.

5. **الحصول على التغذية الراجعة من العملاء ومتابعتها:** من خلال مسوحات العملاء، التقارير، الاقتراحات والشكاوى والاستبانات، والتي يتوجب على الإدارة العليا وكافة العاملين مراجعتها ومتابعتها، لقياس فعاليّة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتصحيح أي أخطاء أو إجراءات تتعارض مع رضا العملاء ورغباتهم.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يستلزم متطلبات رئيسية هامة لكي تتمكن المنظمة من إعداد عامليها، لقبول فكرة التغيير والتحول نحو إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وتالياً هذه المتطلبات: (www.ktaby.com)

أولاً. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: إن ادخال أي مبدأ جديد إلى المنظمة، يتطلب اعادة تشكيل ثقافة تلك المنظمة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين، وبالتالي يلزم ايجاد الثقافة الملائمة، وتهيئة البيئة الملائمة لتقبل هذه الثقافة التي تقود إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

ثانياً. الترويج لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يتم ذلك من خلال نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المنظمة، لما لها من أهمية قبل اتخاذ قرار تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، كذلك تكمن أهمية الترويج لهذا البرنامج في التقليل من المعارضة للتغيير، والتعرف على المخاطر المتوقع نشوئها نتيجة لتطبيق هذا البرنامج لمراجعتها.

ثالثاً. التعليم والتدريب: إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، ويشترط في التدريب ما يلي:

1. يجب أن يوجه التدريب إلى جميع الفئات والمستويات الإدارية "الإدارة التنفيذية، المدراء، المشرفين والعاملين"، وأن يلبي التدريب متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها.

2. يجب أن يتناول التدريب أهمية إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لتطبيقها، وأساليب حل المشكلات، ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعَّالة، والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً. الاستعانة بالاستشاريين: إن الهدف من الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو: تدعيم خبرة المنظمة، ومساعدة المنظمة في حل المشاكل التي ستنشأ جرّاء تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة خصوصاً في مراحله الأولى.

خامساً. تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث يضم كل فريق منها مابين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره، والذي سيؤثر في نتائج المنظمة، وحيث إن الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن تتألف من الأشخاص الموثوق بهم والذين لديهم الإستعداد للعمل والتطوير، وكذلك يجب أن يُعطَوا الصلاحيات لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية، وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً. التشجيع والحفز: إن تقدير العاملين وزرع الثقة في نفوسهم وتشجيعهم وتحفيزهم له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريته، من خلال الحوافز المالية والمعنوية والتشجيع على الإبداع والابتكار.

سابعاً. الإشراف والمتابعة: يعتبر الإشراف على فرق العمل من ضروريات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ويهدف إلى:

1. تعديل أي مسار خاطئ.
2. متابعة الانجازات وتقويمها.
3. التنسيق بين مختلف العاملين والإدارات في المنظمة.
4. تذليل كآفة الصعوبات التي تعترض عمل الفرق.
5. توجيه العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة للمنظمة .

ثامناً. استراتيجية التطبيق: إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل هي:

1. مرحلة الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين، بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
2. مرحلة التخطيط: وتوضع فيها خطة التطبيق والكيفية التي ستطبق بموجبها والموارد اللازمة لتطبيقها.
3. مرحلة التقييم: باستخدام الطرق الإحصائية الحديثة الخاصة بالتطوير وقياس مستوى الأداء والعمل على تحسينها باستمرار.

تاسعاً. الاستمرار في التحسين والتطوير: وذلك عن طريق مراقبة ومتابعة أداء المنظمة ونتائجها جراء تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ووضع الحلول لأي مشاكل قد تنشأ خصوصاً في المراحل الأولى من التطبيق، كما أن التحسين والتطوير عملية شاملة لكل الأنشطة والمناحي التنظيمية وعلى كآفة المستويات، وهي عملية مستمرة لا تنتهي، فتطوير القواعد واللوائح والأنظمة والإجراءات المعمول بها في المنظمة يجب أن يتوافق مع كل ما هو جديد ويواكب التطورات العلمية والتكنولوجية وتؤدي بالتالي إلى تحقيق الأهداف.

القيم العامة لإدارة الجودة الشاملة:

إن ثقافة الجودة الشاملة هي: مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة، والتي يتمّ تعلمها من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية، وعلى إدارة شؤونها الداخلية، مما يوجب على الإدارة العليا أن تعزّز وتفعّل المثل والقيم في نفوس العاملين بالتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر هذه القيم قِيماً عامّة للجودة وهي:

1. قيم الإدارة وقيم العاملين: يجب توافرها في المنظمة، كدعامة للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة، والشكل التالي يبيِّن هذه القيم: (www.ar.wikipedia.org)

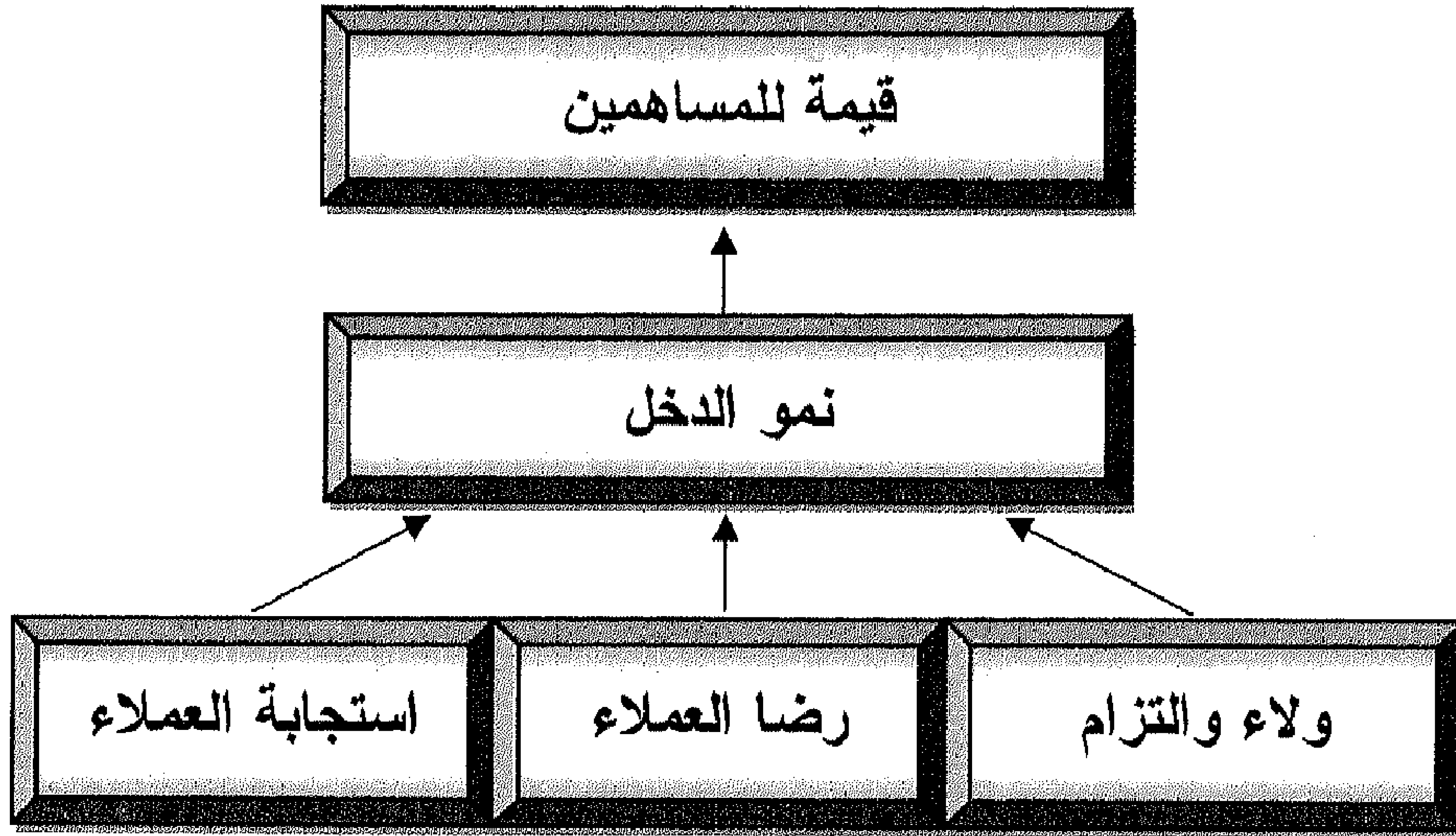
قيم الإدارة	قيم العاملين
الإيمان بالتحسين المستمر	العامل مسؤول عن جودة ما يقدمه
الجودة عامل إستراتيجي لعمل	الهدف هو الإنتاج بدون عيوب
الاهتمام الأكبر بالجودة في التنظيم	تنفيذ العمل دون أخطاء
توزيع مسؤولية الجودة بين الأقسام	مشاركة العامل أساس تحقيق
الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم	قاعدة حل المشاكل باستمرار
	رضا الزبائن نتيجة لرضا العاملين

الشكل (23) قيم الإدارة وقيم العاملين

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: **(www.ar.wikipedia.org)**

2. تحقيق قيمة للمساهمين من خلال رضا العملاء الشامل: إن رضا العملاء الشامل وعدم تجاهل الاهتمام بهم وخدمتهم هو الالتزام الأول والرئيسي لأكثر منظمات الأعمال نجاحاً وتميُّزاً، وهو المبدأ المهيمن الذي يجب أن يظهر بوضوح في العمل اليومي، وعلى النقيض من ذلك فإن تجاهلهم يؤدي إلى إحباطهم، وفقدان أعداد كبيرة منهم في كلّ عام. (جووتنك،2002، ص123)

يعتبر رضا العملاء الشامل هو: غاية كل منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق حالة من التفوق والتميُّز في منتجاتها أو خدماتها، والتي برضا عملائها تحقق قيمة إضافيّة لمساهميها بنمو أرباحها، والشكل التالي يوضح ذلك: (Arora, 2006)



الشكل(24) تحقيق القيمة للمساهمين من خلال رضا الزبائن الشامل
تصميم المؤلف بالاستناد إلى: **(Arora, 2006)**

العقبات الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

العقبات الأساسية التي تجعل إدارة الجودة الشاملة صعبة التطبيق وفي أحيان كثيرة تُعرّضها للإخفاق هي: (نجم،2010، ص48)

أولاً. المقاومة غير الصحيحة: وتنتج عن أن مبادرة إدارة الجودة الشاملة تأتي بالتغييرات الكثيرة والمثيرة للقلق، ومما يزيد المقاومة الإتصالات الرديئة ونقص الرغبة في إزالة سوء الفهم حول المبادرة، وهذه المقاومة تنشأ من الحس السلبي إزاء ما يمكن أن ينجم عن المبادرة الجديدة.

ثانياً. الأسبقيات الأخرى: إن أي مبادرة جديدة يمكن أن تكون في تعارض مع أسبقيات أخرى، إلّا أن مبادرة إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون مفيدة للأفراد وأهدافهم، مما يحد من دعمها جراء التعارض مع الأسبقيات الأخرى.

ثالثاً. القيود: إن أي مبادرة جديدة يمكن أن تؤدي إلى التهديد لبعض الأطراف كالعمال والنقابات، وقد تؤدي إلى تغيير الالتزام بالسياسات أو العقود مع الموزعين، وهذه قد تكون عقبة ضد تبني مبادرة إدارة الجودة الشاملة وتقليص الدعم لها.

رابعاً. المحافظة المتجذرة: عندما تتغير العمليات والنتائج فإن هذا سيؤدي إلى التحرك من نقاط التوازن السابقة إلى نقاط توازن جديدة، وهذا قد يوجِد مقاومة أو اختلالات أو بطء في العمليات، مما يمنع الكثيرين من مواصلة دعم المبادرة الجديدة، وربما العمل ضدها جرّاء النزوع للمحافظة المعتادة والمتجذرة.

خامساً. قوة التحرك المتلازمة: إن الأنظمة مثل الأشياء المادية، تميل لتحافظ على تحركها في نفس الاتجاه الذي تحركت نحوه، لهذا فإن تغيير الاتجاه الناجح في النظام الذي تسير عليه المنظمة مع مبادرة إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام والقوة المتواصلة لإدامة زخم التقدم في المبادرة وتشجيع سلوك التغيير الجديد الذي تأتي به.

مستقبل إدارة الجودة الشاملة:

إن اتجاهات تطوُّر إدارة الجودة الشاملة في المستقبل كثيرة ومتنوّعة ومفتوحة على كل الفرص والإمكانات، وتالياً الاتجاهات الأساسية لهذا التطور والتي أصبحت مفاهيم وممارسات فعلية: (نجم،2010، ص ص82-88)

أولاً. التطوُّر في مجال جودة الخدمة المتخصِّصة: مثل الخدمات الصحيّة عالية التخصّص، خدمات البحث والتطوير، وخدمات تطوير الخدمات الجديدة.

ثانياً. التطوُّر في مجال جودة المشروعات: والتي اهتمت في الزمن والتكلفة ومعايير الأداء حسب المخطط، إلا أن التطوُّر الأهم هو: النجاح في معايير جودة المشروعات، وخاصة المشروعات الجديدة، التي تبدو فيها الجودة بلا ملامح قبل أن يولد المشروع أو جزء منه.

ثالثاً. التطوُّر في جودة المعرفة: لعلَّ المعرفة الخلّاقة والابتكارية هي التميُّز في استخدام وتوظيف البيانات والمعلومات من أجل إنشاء المنتج، الخدمة والخدمة الجديدة.

رابعاً. التطوُّر نحو الجودة البيئية: من الواضح أن البيئة تتحول تدريجياً لتكون وجه العملة الآخر للجودة، كما أن إدارة الجودة البيئية الشاملة هي الوجه الآخر لإدارة الجودة الشاملة، وسيكون التلوث هو الشكل الجديد للتلف والعيب الصناعي في العمليات والمنتجات.

خامساً. جودة اللاملموسات: أن اللاملموسات هي الأصعب في القياس والتكميم، كما أنها أكثر صعوبة في الإدارة والتقييم والحساب من الأصول الملموسة، وهذا ما يجعل جودة اللاملموسات هي محور التركيز في الحاضر والمستقبل ببعديها الأساسيين: (Blair & Wallman, 2001)

البعد الأول هو البعد الصلب: المتمثل بالمكونات الأربعة الأساسية التي تتمتع بالحماية القانونية المعترف بها وهي: براءات الاختراع، العلامة التجارية، حق المؤلف، والسمعة أو شهرة الشركة.

البعد الثاني هو البعد الناعم: المتمثل في رأس المال البشري، والعلاقات طويلة الأمد مع الزبائن والموردين، والعلاقات الشبكية.

سادساً. الجودة الإلكترونية: إن فكرة كل شئ إلكتروني E-Everything تعني أن كل نشاط أو وظيفة أو منتج أو خدمة يكون له منظر إلكتروني، وإن الجودة الإلكترونيّة تكمن في أبعادها الأساسية التالية: جودة الموقع الإلكتروني، جودة البرمجيات، جودة المعلومات، جودة تنوع الخدمات الإلكترونية، جودة الأخلاقيات الإلكترونيّة: وهي المجال الأكثر حيوية في الاهتمام والتطوير في الوقت الحاضر ومستقبلاً.

سابعاً. جودة الدماغ البشري: ربما يكون هذا المجال هو الأكثر أهمية، واختراقاته هي الأكثر إثارة للدهشة، والتحدي هو تطوير مفاهيم وممارسات جودة الدماغ البشري في المستقبل.

ثامناً. التطور نحو المزيد من التركيز على جودة الحياة : لقد ميّز "هوفستيد" الثقافات الوطنية على أساس كمي ونوعي للحياة، والتي تصف نطاق القيم المجتمعية، وتميُّزها بالتركيز على الحزم المادية، وأن جودة الحياة هي السمة التي تؤكد على العلاقات والاهتمام بالآخرين، وكلما أشبع المجتمع حاجاته ورغباته، يميل أكثر نحو الحاجات الراقية المتميِّزة بالدلالة والغرض الذي يتجاوز مجرد الإشباع المادي، وأن متطلبات تطوير جودة الحياة وإشباعها أو حاجات الحياة الفنية والحضارية والروحية هي التي تحظى بالاهتمام الكبير لقادة الجودة في المستقبل. (Robbins,2003,p68)

إن الأنموذج الياباني للمنظمة المتميزة والذي يتمثل بالالتزام بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بكآفة جوانبها، يعتبر الأنموذج الأمثل الذي يقود إلى التميُّز على المستوى العالمي، وتعاريفها تركز على واحد من أوجه الجودة التالية: الوجه الذي حدده Crosby "جودة المطابقة" والقائم على عملية التصنيع، والوجه الذي حدده Joran "جودة الأداء" والقائم على التسويق والاهتمام بوجهة نظر العميل، والآخير "جودة التصميم" وما يرتبط بذلك من مواصفات تصميمية، أما الاتجاه الحديث هو " المفهوم التكاملي للجودة " الذي يجمع ويربط الأوجه الثلاثة السابقة والتأثير المتبادل فيما بينها، وتكون محصلته ما يصل للعملاء. (الطائي وقدادة،2008،ص30)

الأنموذج الثاني

نموذج منظمة التعلُّم Learning Organization Model

المفهوم: يستند مفهوم المنظمات المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة، كما لم تعد مفاهيم المنظمات المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترفاً أكاديمياً ولا نزعة إدارية جديدة، بل نهجاً وممارسة تبنتها العديد من كبريات الشركات والمنظمات في العالم وحققت من خلالها نجاحات باهرة، وتقوم المنظمات المتعلمة على ركنين أساسين هما: (الرشدان،2011)

1. قدرة المنظمة في عصر العولمة والمنافسة المفتوحة على الابتكار المستمر وبتسارع أكبر يفوق نظيراتها من المنظمات الأخرى.
2. ويكمن الركن الثاني في أن الركن الأول لا يمكن حدوثه إلا من خلال إطلاق العنان للقدرات المنظورة وغير المنظورة لجميع أفراد المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم العلمية وتجاربهم العملية.

منظمة التعلم هي المكان الذي ينمي فيه الأفراد قدراتهم ومواهبهم لابتكار النتائج التي يرغبون بها، وهي التي توسع نماذج التفكير، وتحرر الدوافع الجماعية، كما تعزى أهمية المنظمات المتعلمة إلى التغيير في الحياة وكل ما يحيط بالمنظمة من أفراد أو تكنولوجيا، فقد كانت الجهود لبناء المنظمات التعليمية أشبه بالتجمع في الظلام، لحين أصبحت المهارات ومناطق المعرفة وطرق تطوير هذه المنظمات معروفه وذات أهمية في تحقيق الإبداع على مستوى الفرد والمنظمة. (عباس،2004، ص145)

منظمة التعلم هي منظمة تدار بشكل واعٍ ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم كإحدى العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها وعملياتها اليومية، ولكي تحقق

المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم، والسعي إلى بناء هيكل تنظيمي يساعد على إنجاز تلك العملية، والإهتمام بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، بالاضافة إلى استمرارها في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم، وجمع المعلومات عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي. (Moilanen,2001,pp6-20)

منظمة التعلم هي المنظمة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها مقدرة مستمرة على التعلم والتكيف والتغير، فقيمها وسياستها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. (الدرة ،2004، ص ص60-63)

منظمة التعلم كما عرفها (P.Senge,1990) هي: المنظمة التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بالوصول إليها، وفي منظمات التعلم يكون الطموح الجماعي حراً ومفتوحاً، وهي التي يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون لرؤية التنظيم ككل.

ما هي الحاجة للمنظمات المتعلمة ؟ يتفق الكتّاب والممارسون على أن التغيير هو العامل الثابت في الحياة التي نعيش، وهو العامل الذي يجب أن نتوقعه في بيئة العمل وفي المنظمات بشكل عام، ومن هنا فقد أصبح لزاماً على قيادات المنظمات أن يخلّصوا أنفسهم ويخلّصوا منظماتهم من الأفكار والممارسات التقليدية والأشكال الهرمية، والتي في الغالب تعيق عملية التغيير، وبغير ذلك فإن هؤلاء القادة سيتعاملون مع التغيير كردات فعل لمتطلبات خارجية. ووفقاً إلى (Karash,1995) فإن المنظمات المتعلمة هي بيئة صحية أكثر من غيرها للأسباب التالية:

1. تغذي التفكير الإبداعي المستقل.
2. تزيد من القدرات على إدارة التغيير.
3. تحسن النوعية.

4. تضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام.
5. تطمئن الأفراد على أن الأمور ستتحسن، وتطلق العنان لنتائج أفضل.
6. وأخيراً، فهي تستجيب لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة للتعلم والتطور.

كيف تبنى المنظمة المتعلمة ؟ المطلب الأساسي للبدء ببناء المنظمة المتعلمة يرتبط بمدى قناعة قيادة المنظمة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة وبمدى استعدادها لبذل الجهود وممارسة العمل الجاد والدؤوب والصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة، وأشار كل من Nutley & Davies , 2000 ; Boyle , 2002 ; Collison & Karash , 2007; Parcell , 2004 إلى عدد من الخطوات والمراحل والمتطلبات التي يستوجب القيام بها وتحقيقها للوصول إلى منظمة متعلمة، ومن هذه المتطلبات: (الرشدان، 2011)

1. الانخراط والالتزام التام للوصول إلى منظمة متعلمة، وتشجيع ورعاية التعلم الجماعي اللانهائي (قبل وخلال وبعد).
2. رعاية التغيير والاستعداد للتغير وقبول المخاطرة والتسامح مع الأخطاء المتوقعة.
3. إدارة المعرفة وتناقلها، المعرفة للجميع، الثقة بالجميع والإنفتاح على الجميع.
4. البحث عن الممارسات الناجحة بين الأقسام وتقديم الدعم والتقدير والمكافأة وبناء العلاقات وتحفيز الاتصال مع الآخرين وفيما بينها.
5. الإيمان بقدرة الفرد على الإبداع وتشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل.

باختصار، فإن بناء المنظمة المتعلمة يقوم على الإيمان الحقيقي بمنظومة القيم التي تستند عليها المنظمة المتعلمة والاستعداد لترسيخها ممارسةً وسلوكاً.

العناصر التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة:

عند الحديث عن المقومات والعناصر التي تقوم عليها بيئة المنظمات المتعلمة والجوانب التطبيقية فيها، فلابد من الإشارة للمدخل الذي قدمه (Senge,1990) للمنظمات المتعلمة، ويقوم على العناصر الخمسة التالية:

1. **الالتزام الشخصي:** وهذه العملية هي التي يكون فيها الفرد متحمس وتواق إلى توسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم وتطوير قدراته، وأن يتوافر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد للتعلم، وأن يتطلع ليصبح شخصاً متميزاً لا يوجد له نظير.
2. **أنظمة التفكير:** ويعني التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة، وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات، ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة.
3. **النماذج العقلية الذهنية:** وفيها يكون العقل الإنساني جاهزاً وحاضراً للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصاً لأفكار وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الإستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعاميم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد.
4. **بناء الرؤية المشتركة:** إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فرؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية المتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملاؤها على الأفراد، لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد.
5. **التعلم من خلال الفريق:** وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة، ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي، والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة.

مستويات التعلم:

التعلم عملية متكاملة في منظمات التعلم تبدأ من مستوى الأفراد وتنتهي بمستوى المنظمة ككل، وتالياً مستويات التعلم:

أولاً. التعلم الفردي: وهو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، ولكي يتعلم الفرد، لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك الرغبة والقدرة على التعلم. (السالم،1988، ص212)

ثانياً . التعلم الفرقي : لعل إحدى أبرز خصائص الفِرق المتعلمة هي قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة، وأعضاء الفريق يمتلكون عقلية متفتحة للأفكار والآراء التي لا تتفق معهم، ويملكون رؤية مشتركة توحد جهودهم، إنها الصخرة التي تتحطم عندها الأفكار المتباينة لتخرج برأي موحد. (Zuber, Skerritt, 2002, p115)

ثالثاً. التعلم على مستوى المنظمة: يمثل التعلم عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والداخلية، ويركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية، وفي ذلك إشارة إلى أن للتعلم اليومي أهمية بالغة في تطوير قدرات المنظمة المتعلمة ودوافع وقيم جميع العاملين، وهي عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، كما يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم. (هيجان،1998، ص217)

التعلم حالة يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المنظمة، ويتم على أساسها التغيير في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب مشكلات العمل اليومي، والتعلم هو نتاج

الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وهي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة المنظمة، وعملية التعلم تحقق النتائج المرجوة.

التعلم في جوهره تفكير جمعي يهدف إلى تكوين إطار مرجعي مشترك، وعملية تكييف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة، وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، والعمل على القضايا التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتجسد فائدة مخرجات التعلم في أنها تسمح للإدارة العليا بقيادة المنظمة بجميع أنشطتها تحت إشرافٍ محكم.

دور القيادة في بناء المنظمات المتعلمة:

إن المطلب الأساس لخلق بيئة المنظمات المتعلمة يكمن في دور قيادات تلك المنظمات، ولا يتم ذلك من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات بل من خلال منظومة من الأفراد ومن مختلف المستويات لتمارس القيادة بأشكال مختلفة، وقد أكد (Senge,1990) على أهمية دور القائد في المنظمة المتعلمة وحدد ثلاثة أدوار للقائد والتي من شأنها أن تعيد صياغة دور القيادة التقليدية في إدارة المنظمات، وهذه الأدوار هي:

1. **القائد كمصمم**: ويعني أن يكون دور القائد هنا كمصمم للسفينة وليس رُبّانها، وقد حُدد هذا الدور بثلاث طرق هي: خلق رؤية مشتركة، تحديد السياسات والاستراتيجيات وتوفير عمليات تعلم فعّالة.
2. **القائد كمعلم**: ويُنظر للقائد هنا كرئيس الفريق الذي يتعامل مع النماذج أو الأطر الذهنية والفكرية للمنظمة، ووفقاً لهذا الدور على القائد أن يرى المفاهيم بدرجة ومستوى أبعد من مجرد الظروف والحالات السطحية لمشكلات المنظمة القائمة.

3. **القائد كموجّه:** ويشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد، بحيث يشعر القائد بأنه جزء أكبر وأهم وأن دوره ليس ليقود، بل ليقدم خدمة للتنظيم والوصول به لوضع أفضل وأعظم ويعيد صياغة الأطر العملية والإدارية التي يعمل من خلالها التنظيم.

إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة يكمن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق أفضل استراتيجية ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الاستراتيجي في المنظمة (Mintsberg, 1998)، أي أن يقوم هذا الدور على تعزيز وتغذية التعلم وليس مجرد تصميم الخطط والبرامج، إن المغزى الأساسي لدور القيادة في المنظمات المتعلمة يقوم على قدرة المنظمة للتفاعل مع خبراتها التراكمية والإستفادة منها.

خصائص منظمة التعلم:

* **الخصائص التي حددها (Daft):** حيث حدد Daft أهم خصائص منظمة التعلم بالآتي: (المعاني وآخرون،2011،ص ص314-315)

1. **أنها منظمة سريعة التعلم:** تحقق التعلم بنفس السرعة بل أسرع من التغيير الحاصل في بيئتها، وهذا ما يمكنها من البقاء.
2. **يكون التعلم فيها عملية جماعية:** وليس فردية فقط، ويحدث بالمشاركة بحيث يمتد التعلم إلى مجموع العاملين في المنظمة.
3. **أنها تستطيع التكيف مع بيئتها:** والتأثير فيها وتكوينها، وقد تنتقل من بيئة إلى أخرى، وقد تُحدث تغييرات تجعل المنافسين يقلدونها.

* **الخصائص التي حددها Senge:** وهي: (همشري،2013، ص ص401-404)

1. **أنها منظمة مرنة:** ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

2. **أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون:** تشجع الاتصالات المفتوحة، تثمن التنوع والتفكير النقدي، تشجع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وعلى استخدام مهاراتهم وقدراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين، وعليه فإنها منظمة تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان وتثق بمقدرات العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، أو بمعنى آخر فإنها منظمة تعمل على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين وتمكينهم في مجال العمل.
3. **أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير المنظومي:** ويعنى ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، ويزيد من احتمالات فرص النجاح، ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان هامان هما: حل المشكلات نظمياً باستخدام الأساليب والمنهجيات العلمية، والتجريب الخلّاق بالبحث عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي. (خضر،2008،ص22)
4. **أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق:** بدلاً من العمل الفردي، في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.
5. **أنها منظمة تتعلم باستمرار:** وتعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة والاستفادة من خبراتها، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك، وتوفير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات للوصول بسهولة للمعلومة وتبادل المعرفة (محمود،2008،ص16)، ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان هامان هما: التعلم من التجارب الماضية والتعلم من الآخرين. (الملكاوي،2007،ص124)

6. **أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها:** بتوفير النظام الذي يتيح للمنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية وتبادل المعلومات بين العاملين، ويكون تدفقها في جميع الإتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام وبين الأفراد جميعهم، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في هذا المجال، مما يجعل من توافر الأجهزة والأدوات التقنية الحديثة ضرورة حتمية. (محمود،2008،ص ص20-21)
7. **أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار:** وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدركها جميع العاملين في المنظمة.

* **الخصائص التي حددها (الرشدان،2011):** يرى الرشدان أنه لا يوجد منظومة متفق عليها لتشكل بذاتها مجموعة الخصائص والمواصفات التي تصف المنظمة المتعلمة وتميزها عن غيرها، وفي الغالب قد يتوفر بكل مؤسسة صفة أو أكثر من مواصفات وخصائص المنظمات المتعلمة، ولكن النقطة الأساس في هذا الجانب هي ضرورة توافر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة، وفيما يلي أهم خصائص المنظمات المتعلمة:

1. **أنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية:** ويتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم الجماعي والفردي، وتعزز الإبداع والابتكار وتقوم أسس الحوافز والمكافأة على الإبداع والابتكار، وثقافتها التنظيمية تقوم على الانفتاح والشفافية والثقة.
2. **تحرص على توفير الرؤية المشتركة وعلى تمكين العاملين:** وتعتبر كل فرد في المنظمة هو مصدر معرفة، وتغذي التجريب والمحاولة، وتسمح بالمخاطرة المعقولة.
3. **تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر:** والقدرة على التغيير، وتستخدم نتائج التعلم للتحسين المستمر، وتوفر أدوات وعمليات فعالة لتبادل المعرفة والمشاركة فيها.

كذلك أشار (الرشدان، 2011) إلى أن (Kerka,1995) قد حدد الخصائص التالية لمنظمة التعلم، وهي:

1. أنها منظمة توفر فرص مستمرة للتعلم، واستخدام التعلم لتحقيق الأهداف.
2. أنها منظمة تتفاعل بشكل مستمر مع البيئة وتدرك متغيراتها.
3. أنها منظمة تربط الأداء الفردي مع الأداء المؤسسي وتغذي الحوار والاستفسار والتساؤل، وتضمن الأمان الوظيفي لمن يتحدث بحرية ويستعد لقبول المخاطرة، وتشجع الصراع الخلّاق كمصدر للإبداع والتجديد.

الفصل السابع
التميُّز التنظيمي

... المدخل إلى التميُّز التنظيمي.

... خصائص المنظمات التي تسعى لتحقيق التميُّز التنظيمي.

... منهجية تحقيق التميُّز التنظيمي.

... معايير التميُّز التنظيمي.

... أبعاد التميُّز التنظيمي.

- البعد الأول: تميُّز الثقافة التنظيمية.
- البعد الثاني: تميُّز الهيكل التنظيمي.
- البعد الثالث: تميُّز الإدارة / القيادة.
- البعد الرابع: تميُّز المرؤوسين.
- البعد الخامس: تميُّز الاستراتيجية.

المدخل إلى التميُّز التنظيمي

مفهوم التميُّز التنظيمي:

هو قدرة المنظمة على المساهمة بشكل إستراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعَّالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعَّال، بحيث تتميز عن باقي المنظمات، والإدارات التي تحرص على عملها وتتقن إنجاز مهامها هي التي تثبت على مستواها المتميز في سوق العمل، لأن متطلبات السوق متطورة ومتجددة ولتلبيتها لابد من التجديد والتميُّز، فالتميُّز التنظيمي هو عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال: استغلال الفرص، النضال للوصول إلى أعلى المستويات، الحرص على تحقيق الإنجازات باستمرار، إمتلاك الجرأة على التغيير، الاهتمام بالكيف أكثر من الكم، والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون. (الحوسني، 2010 ، www. alshuhadaa.com)

على ماذا يعتمد التميُّز التنظيمي؟

يعتمد بالأساس على أداء العاملين الكفؤين والمتميزين في المنظمة، والذين يتميز أداؤهم للمهام الموكولة إليهم ولوظائفهم بالجدية والدقة والفاعلية، والاعتماد على مؤشرات ومعايير لقياس تميُّز الأداء، والاهتمام المستمر بالتعلم والتدريب لتنمية القدرات والإمكانيات المهنية، وتفعيل مهارات العاملين في الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار، وإدراك أهمية إنجازات العاملين ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، وحسن التعامل مع الآخرين.

كيف يبدأ التميُّز التنظيمي؟

يبدأ التميُّز التنظيمي عندما تقوم المنظمة بمراعاة ما يلي:

1. **توافر البيانات:** حول الرؤية والرسالة بشكل جيد داخل المنظمة وخارجها والتي تتبناها الإدارة العليا كتأكيد على نية المنظمة تحقيقها، وتوفر تصميم بياني للرؤية والرسالة بطريقة منظمة وبمشاركه واسعة من الموظفين بطريقه يسهل فهمها والالتزام بها داخل المنظمة، وتعريف الرؤية والرسالة بشكل جيد ومقبول لمتلقي الخدمة.
2. **تحديد أهداف المنظمة:** وأهداف أصحاب المصالح والإلتزام بمحتواها من قبل الجميع في كافة المستويات التنظيمية والإدارية، وتحديد مخرجات مستهدفة ملموسة.
3. **وضع الاستراتيجية:** التي تمتاز بالواقعية والشفافية لإنجاز رؤية المنظمة ورسالتها وتحقيق أهدافها، وتقييم هذه الخطة الاسترتيجية دورياً وإعادة صياغتها إذا لزم ذلك.
4. **التشاور والمشاركة المستمرة:** من قبل جميع العاملين في المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بحيث يتم فهمها والإلمام بها من الجميع، ومراعاة كيفية توافق واجبات ووظائف العاملين في المنظمة مع خطة المنظمة الاستراتيجية.
5. **وضع خطط العمل والخطط السنوية موضع التنفيذ:** من خلال برامج زمنية محددة وواضحة وقابلة للتطبيق.
6. **مراجعة الوثائق:** وثائق دعم التخطيط وإعادة صياغتها بشكل أكثر تكرارا.
7. **المراجعة والتقييم:** من خلال التغذية الراجعة من العملاء الخارجيين والداخليين.

ما هو الهدف من التميُّز التنظيمي؟

الهدف من عملية التميز التنظيمي هو: استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على انتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، كما أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والإتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى

مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والآمان والشعور بالرضا الوظيفي والإنتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي. (Rahman, 2001)

كيف يُحكم على تميُّز منظمات الأعمال؟

يُحكم على تميُّز منظمات لأعمال من خلال المقارنة بين أداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية، لوضع أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه علامات التميُّز التنظيمي التي تحقق أهدافها من خلال تسريع عملية التغيير ووضع الإستراتيجيات البديلة، ووضع أهداف التحسين الواقعية، لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية والاستدامة في التميُّز التنظيمي، وأشار (Frostand,et,al,2002) إلى أن الأداء يكون مرتفعاً في المنظمات التي تحوي مراكز للتميُّز عن تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميُّز.

كيف تُبنى منظمات الأعمال المتميزة ؟

بيّن (Sasmita & Nayantara,2003) أن الخطوات التي ينبغي اتباعها في بناء منظمات متميزة هي:

1. نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميُّز التنظيمي وربطه بعمليات وأنشطة المنظمة.
2. تقويم إمكانيات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميُّز التنظيمي.
3. تمكين الموظفين.
4. توظيف التقنية.
5. نشر المعرفة.
6. تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

ماذا يتطلب التميُّز التنظيمي؟

يتطلب التميز التنظيمي إدارة فعالة، فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية وتشجيع العاملين على الاستجابة لمصادر المعرفة لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو في التأثير على الآخرين ولعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.(Dvir, et al,2002)

كما أن الإدارة يجب أن تملك الرؤية التي تخلق مناخ المشاركة وتهيىء الظروف المساعدة للتميُّز. (Firestone & McElroy, 2005)

يتطلب التميُّز التنظيمي أيضًا استراتيجية مؤسسيه واضحة، وهيكلاً تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين وأن" إدراك العاملين لمعنى التميُّز يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم". (Al-Marri, et al,2007)

خصائص المنظمات التي تسعى لتحقيق التميُّز التنظيمي:

يجب أن تتمتع منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق تميُّزٍ تنظيمي بمجموعة من الخصائص، أهمها: (Grote Dick, 2002)

1. **قبول الأعمال المتحدية:** حيث فرص النمو والتعلُّم السريع وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر، فلا يوجد ما هو صعب المنال، لأن الإرادة القوية والتصميم المبني على أسس علمية ومعايير منطقية تراعي قدرات المنظمة ومواردها المتاحة هي المفتاح الذي يعزز تميُّزها التنظيمي.
2. **توافر القيادات الكفؤة:** لأنها القدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميُّز التنظيمي والتشجيع عليه، والقيادة الكفؤة هي المبادرة والمبدعة والمبتكرة، وهي التي تشرّع الأبواب أمام المبدعين وتكافئهم وتحفزهم، وتشعرهم بأنهم الجزء الأهم في المنظمة.

3. **تحمل المصاعب:** لأن المصاعب تبين للمنظمة قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميُّزها، كما أن أخطاءها تعتبر دروساً وعبراً تستفيد المنظمة منها.

4. **الخبرات بعيداً عن العمل:** فالمنظمات المتميِّزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع الذي يقدم الفرص لاكتساب التميُّز في الأداء.

5. **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد لأنشطة التميُّز في الأداء تقل أهميته في المنظمات بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزّز من تميُّز المنظمات.

6. **الدقّة المعزّزة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمنظمة، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميُّز المنظمة.

منهجية تحقيق التميُّز التنظيمي:

لابدّ من وجود منهجية لتحقيق التميُّز التنظيمي وفق إطار عملي يتم تفعيله من خلال التأكيد على العناصر التسعة التالية: (سواط والعتيبي، 2000، ص ص12-35)

1. **التوجّه "المسار":** لدى كل منظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية، وهذا يعني أن هناك توجهاً "مساراً"، وهذه أهم نقطة إنطلاق نحو تحقيق التميُّز، ولكن يجب التأكد من أن الرؤية والمهمة والأهداف واضحة تعكس ما تريده المنظمة بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عملياً.

2. **العمليات:** بما أن لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السّهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هي تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وإنجازاتها.

3. **التخطيط "التصميم"**: بعد أن تتحدد القنوات الأساسية تبدأ مهمة تخطيط "تصميم" العمليات لعمل تلك القنوات، وبعد تخطيط "تصميم" العمليات ستتبين نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، وكذلك بين كل عملية وأخرى، وتتبلور خارطة العمليات وتتضح الأعمال والنشاطات والمهام ذات الأولوية "أي الأعصاب الحساسة" في نسيج عمليات المنظمة.
4. **الهيكلة**: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام للمنظمة، يصبح من السهل عليها وضع الهيكل التنظيمي الملائم، الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال هذا الهيكل التنظيمي الأمن الوظيفي المطلوب للعاملين.
5. **القيادة**: عندما توجد منظومة مخططة ومصممة بطريقة صحيحة وذات توجه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضروري أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة المستمرة وتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.
6. **الثقافة**: الأسلوب القيادي الذي يتم اتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المنظمة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في انجاز العمل وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ " الثقافة ".
7. **تبادل المعلومات**: الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في إبقاء ثقافة أي منظمة تعمل باستمرار ولذلك فإن تخطيط " تصميم" طرق الإتصال وتبنّي الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة، سيكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الإنجاز والتميُّز.
8. **القرارات**: وحتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، يصبح ضرورياً توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل، لكي يستطيع كل مسؤول إتخاذ القرار الصحيح

والمناسب من أول مرة وفي كل مرة، بناءً على الحقائق والبيانات والمعلومات وبالنهاية بناءً على النتائج المتحققة.

9. إدارة الأداء: القرارات الصحيحة والفعّالة تؤثر كثيراً في دفع عجلة الإنجاز والتميُّز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإن أداء المنظمة سيتحسن وسترتفع المعنويات والأرباح بسبب تسارع الإنجاز، عندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع.

يعتبر العاملون أنفسهم رأس مال ثقافة التميز التنظيمي، فعندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يتولد الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكلة والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات، وهكذا تنضج ثقافة التميز التنظيمي، التي تعتبر القاعد التي يرتكز عليها التميُّز التنظيمي الأشمل.

معايير التميُّز التنظيمي:

بين (الضلاعين،2010، ص71) و (تيم باور العالمية،2007) أن على كل منظمة تسعى لتحقيق التميُّز التنظيمي أن تراعي المعايير الرئيسية التي يقوم عليها التميُّز التنظيمي، وهي:

المعيار الأول. القيادة: يقوم القادة بتطوير رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وتحديد أهدافها وتقديم القدوة لثقافة التميُّز التنظيمي، والمشاركة الشخصية في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل، والتعامل مع جميع الفئات المعنية وتأكيد التزامهم بتحقيق تعاون ورضا تلك الفئات، وبناء ثقافة التميُّز لدى الموارد البشرية، وتوفير بيئة ملائمة ومشجعة على الإبداع، وتبني سياسة التغيير.

المعيار الثاني. السياسة والاستراتيجية: يجب أن تبنى سياسة واستراتيجية المنظمة على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمتعاملين، وتعتمد على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء والبحوث، ويجب توضيح كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية وكيفية شرحها وإيصالها إلى كآفة العاملين في المنظمة.

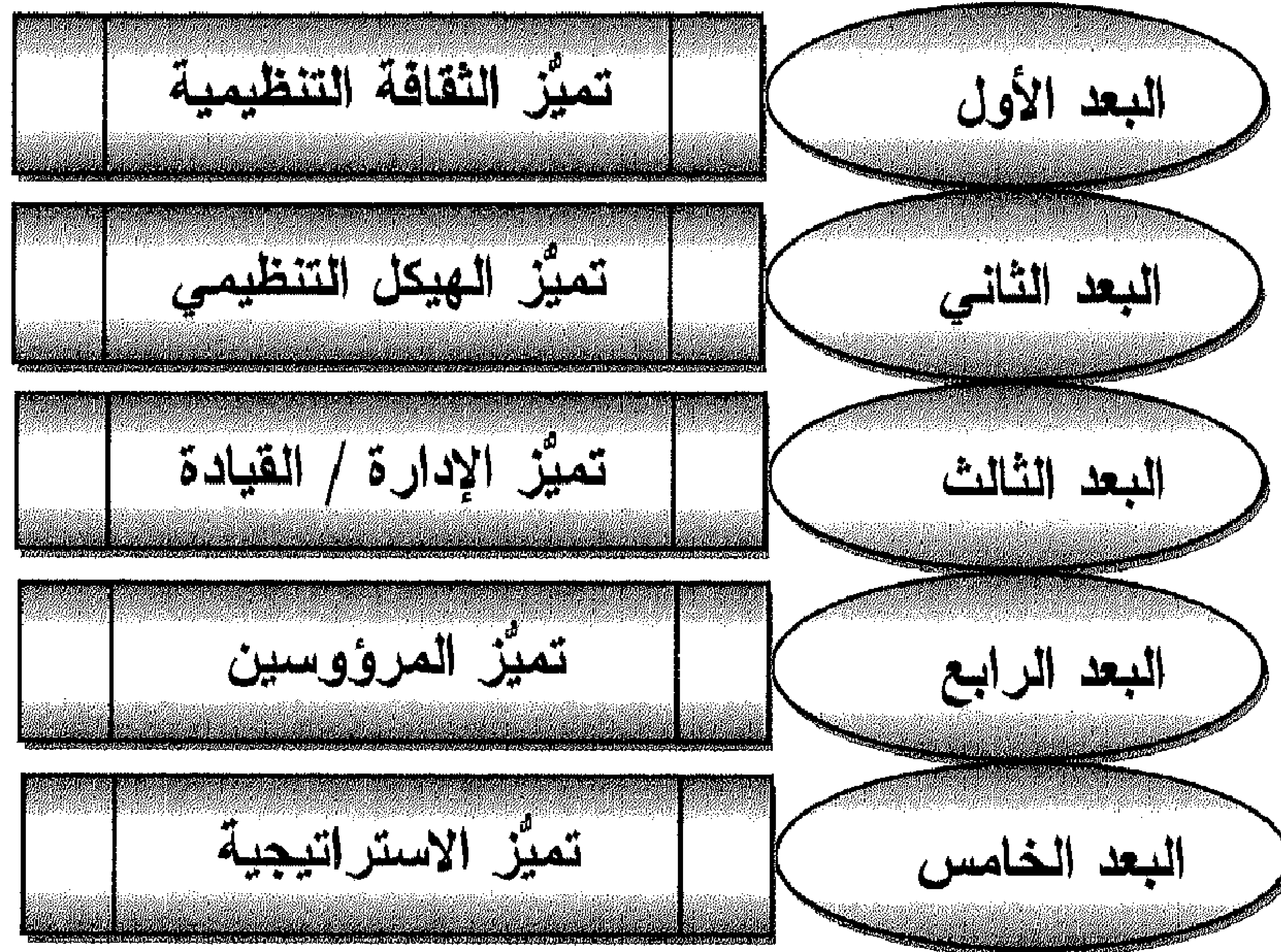
المعيار الثالث. الموارد البشرية: يجب أن يكون هناك تخطيط سليم وإدارة فعّالة للموارد البشرية، تقوم على تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والتعامل مع هذه الموارد بشفافية، والاتصال والحوار المستمران مع إدارة المنظمة، ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.

المعيار الرابع. الشراكات والموارد: من خلال إدارة سليمة للشراكات مع المنظمات الأخرى، إدارة علمية للموارد المالية، إدارة الممتلكات " المباني، الأجهزة، الموارد "، إدارة الموارد التقنية، إدارة المعلومات والمعرفة.

المعيار الخامس. العمليات: وذلك عبر منهجية تصميم وإدارة للعمليات، وتحسينها بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين وأصحاب المصالح ذات العلاقة بالمنظمة، ثم تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناءً على احتياجات جميع الأطراف وتوقعاتهم وتوفير إدارة فاعلة وتقوية علاقات المتعاملين.

أبعاد التميُّز التنظيمي:

يعبر التميُّز التنظيمي عن قدرة المنظمة على التفوق في أدائها، وكفاءتها في حل مشاكلها، وفعاليتها في اقتناص ما يلوح في البيئة المحيطة من فرص، وتجنب المخاطر والتهديدات بالتنبؤ المسبق لها ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها قبل حدوثها من خلال عملية التخطيط الدقيق والمدروس، والخطط التنفيذية الواضحة والمفصلة، وتوفير منهجية علمية فعّالة للمراجعة والقياس، ويشمل التميُّز التنظيمي كآفة مناحي المنظمة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الاستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، فعاليتها وكفاءة الأداء العام فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية مستفيدة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة، للإرتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميُّز التنظيمي وفقاً لأعلى المعايير العالمية القابلة للقياس والمراجعة والتقييم، وسيتم التوسع في شرح أبعاد التميُّز التنظيمي التي يبينها الشكل التالي: (الضلاعين، 2010، ص71)



الشكل (25) أبعاد التميُّز التنظيمي
تصميم المؤلف بالاستناد إلى: (الضلاعين، **2010**، ص71)

البعد الأول. تميُّز الثقافة التنظيمية

المفهوم: تعتبر الإدارة التقليدية هي المشكلة الحقيقية في منظمات الأعمال، لأنها تقوم على أفق استثماري ضيق، يتمثل بتفكير إدارات بعض المنظمات في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور، ولا تدرك هذه الإدارات حقيقة أن حسن وحداثة وتميُّز إدارة المنظمة مرتبط بثقافتها التنظيمية، لأن الإدارة بالأصل تنبع من الثقافة.

الثقافة التنظيمية: هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، الإتجاهات، القيم، المعايير والأعراف، التي تشكل هوية المنظمة وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها، وتصنف ثقافة المنظمة إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، كما يشير مفهوم قوة الثقافة إلى شدة تمسك

أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات الخاصة بها، وبشدة تمسك العاملين بتلك القيم والمعتقدات، وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما: الإجماع على المعتقدات والقيم المهمة في المنظمة أو مدى المشاطرة فيها، وشدة التمسك بهذه القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة، أما معايير قياس قوة الثقافة فهي: درجة التماسك الإجتماعي، درجة الولاء للمنظمة، الالتزام الوظيفي وعدد حالات ترك العمل في المنظمة. (الخالدي،2011، ص892)

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات وسلوك العاملين في المنظمة والتي تنبع من ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة، وتنعكس إيجابياً على كفاءة المنظمة والعاملين فيها، كما تُظهر تميُّز المنظمة من خلال كفاءة الأداء وكفاءة القرارات التشاركية المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ولكي يتحقق كل ذلك لابد من التركيز على التعلم والتدريب والتأهيل والإستمرار في تنمية مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات وضع سياسات وبرامج تدريبية تشمل كآفة العاملين في المنظمة، وكذلك برامج تشجيعية وتحفيزية للإبداع والابتكار لاظهار الطاقات والقدرات والمهارات الكامنة في العاملين وتُبرز الكفاءات البشرية في المنظمة، والتي بالتأكيد ستميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتعزّز مكانتها السوقية، وتزيد من حصتها. (اللوزي،2007،ص ص225-230)

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة، وهي معايير سلوكية تحدد المقبول من السلوكيات من غير المقبول، والمنظمة المتميزة تسودها ثقافة متميزة تقوم على: الفهم الكامل لرسالة المنظمة، ثقافة التعاون بين الجميع، ثقافة تركز على الكيف لا على الكم، الاهتمام بالمورد البشري، والتشجيع على الإبداع والابتكار، كما تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف عدة منها: الشعور بالهوية الخاصة المتميزة، تنمية الولاء للمنظمة، تعميق الإستقرار في المنظمة، وتعد مرجعية للعاملين توضح المغزى من النشاطات الإدارية للمنظمة. (القطامين،2002، ص68)

الثقافة التنظيمية: هي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم العاملين في المنظمات، أو هي الطريقة التي يفعلونها أو يشعرون بها حيال بعضهم بعضاً، وحيال متلقي الخدمة والموردين والخدمات المقدمة، والثقافة التنظيمية الداعمة تعزز قيادة المنظمة نحو التميُّز والتصرف طبقاً للقيم الأساسية بشكل روتيني وبشفافية، فالمدراء مدركون لدورهم في تعزيز هذه القيم وأهداف المنظمة وكذلك السعي المستمر لفهم أدوار وواجبات مرؤوسيهم، من أجل العمل على توفير بيئة العمل الداعمة لجهوداتهم. (الدويرج، 2009 ,www.alm3ally.com)

أهمية الثقافة التنظيمية:

تنبع أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها في العاملين وتأثيرها في المنظمة وتأثيرها في البيئه المحيطة بالمنظمة ويمكن استخلاص ذلك مما ورد في (علوان،2009،ص167) حول أهمية الثقافة التنظيمية، وكما يلي:

1. **التأثير في للعاملين:** تؤثر الثقافة التنظيمية في العاملين في المنظمة من حيث: رفع الروح والحالة المعنوية للعاملين، جعل سلوك جميع العاملين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، زيادة كفاءة أداء العاملين لمهامهم وأعمالهم وتوسيع آفاقهم ومداركهم حول ما يحدث في محيط العمل، أي بمعنى أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الإطار المرجعي الذي يستطيع العاملون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة التي تدور حولهم.

2. **التأثير في المنظمة:** تؤثر الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال: عكس هوية المنظمة وأهميتها واستراتيجيتها التي لا تتعارض مع ثقافتها التنظيمية، تحقيق التكامل الداخلي بين كآفة منتسبي المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال والتواصل فيما بينهم، ترسيخها لمبدأ العمل بروح الفريق الواحد بكفاءة وفعالية، كما وتساعد الثقافة التنظيمية المنظمة على التنبؤ بسلوك العاملين لأنهم يتصرفون بناءً على

ثقافتهم، كما وأن إلمام المنظمة بهذه الثقافة يُعد مؤشراً هاماً يبين شخصية العاملين وسلوكهم وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.

3. **التأثير في البيئة المحيطة:** وذلك ببناء الثقة والعلاقات المميزة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها، وتتعزز هذه الثقة من خلال جودة وتميُّز المنتجات أو الخدمات التي تطرحها المنظمة، وتحقيق التكيف والتواصل الناجح بين العاملين في المنشأة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى (مراجعين، عملاء، منظمات أخرى وسوق العمل) وارتباطهم بالمنظمة.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتوج على منظمات الأعمال المعاصرة التي تسعى لتحقيق التميُّز مراعاة أبعاد الثقافة التنظيمية المبينة في الشكل التالي: (علوان،2009، ص ص155-164)

أولاً: بعد القيادة: يعتبر دعم القيادة لعملية التطوير والتحسين من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية، ويتكون هذا البعد من العناصر التالية:

1. **إدراك الإدارة لأهمية العاملين:** بأن لديهم الدافعية والتحفيز واحتمالات التطوير والتحسين والقدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتق كل عامل، وعليها دعم وتشجيع تنمية وتطوير هذه السمات لديهم.
2. **دور الإدارة:** وذلك عندما تعي الإدارة العليا للمنظمة دورها في النظر الى المستقبل، والتنبؤ بأساس مبني على الفهم والمعرفة، وتكون إدارة المنظمة ذات نمط تقدمي فعَّال، ويتم تقييم الادارة العليا وفقاً لفاعليتها ومقدرتها على إتمام وإنجاز الأهداف في الوقت المحدد.
3. **قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة:** إن مسؤولية الإدارة هي التصميم على حل المشاكل والصعوبات التنظيمية، وتلك المتعلقة بالنظام، بدلاً من التركيز على العاملين وافتراض انهم السبب وراء كافة المشاكل.

4. **التحول الشامل لإدارة المنظمة:** إن فلسفة الإدارة تهدف إلى تحول شامل للنمط الحالي لإدارة المنظمة، ويجب على الإدارة العليا الاقتناع بالجهد الواسع والشامل لتوجيه التفكير الخاص بمدراء المنظمة على كافة المستويات.

5. **السلوك والدافعية:** ويقيس هذا العنصر رؤية إدارة المنظمة للكيفية التي يتم بها تحفيز ودفع العاملين وتشجيعهم للعمل بأقصى جهدهم وكفاءتهم.

6. **قيادة التغيير:** يهتم هذا العنصر بقياس نمط القيادة من حيث اعتمادها على سلطتها الرسمية التي تستمدها من موقعها بغرض إحداث التغيير.

7. **المشاركة والملكية والمخاطرة:** يقصد بهذا العنصر تحييد ثقافة إدارة المنظمة ومعتقداتها من حيث التحكم في قراراتها ومدى قبول مبدأ مشاركة الآخرين لها، وشكل ونمط الإتصالات الإدارية التي تسمح به.

ثانياً: بعد الهياكل والنظم: يعتبر هذا البعد من أهم الجوانب الرئيسية التي تصف ثقافة المنظمة، لأنه يتعلق بعملية الاتصال بين العاملين في كآفة مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، العمل الجماعي، المهام والتدريب، التعليم واستقرار الهدف، ومراقبة التقدم في العمل، ويتكون هذا البعد من العناصر التالية:

1. **الاتصال:** ويقيس هذا العنصر شكل الاتصال داخل للمنظمة ومدى فاعليته وكفاءته، وعدم النظر إليه كتعليمات وتأكيدات رسمية فقط، فعندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال وعندما تدعو لعقد اجتماعات دورية لعرض النتائج وتبادل المعلومات حتى تظل قنوات الإتصال مفتوحة، هنا يصبح الإتصال فعَّالاً وعنصر قوة للتنظيم ولكآفة العاملين والإدارة.

2. **العمل الجماعي:** يستند هذا المفهوم أساساً على إجراء التحسينات على الإنتاجية والجودة من خلال العمل الجماعي "فرق العمل"، فكلما ساد المنظمة هذا المفهوم وساندته الإدارة العليا ودعمته ثقافة المنظمة كلما أدى ذلك إلى تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تقود إلى التميُّز.

3. **المهام**: يقيس هذا العنصر تفكير الإدارة وفلسفتها من حيث وجود مهام مشتركة ومدى إعلام جميع العاملين بها.
4. **التدريب**: يقيس هذا العنصر نمط الإدارة العليا للمنظمة من حيث الاهتمام بتدريب العاملين لكونهم المورد الأهم في المنظمة، ويعتبر تدريبهم باستمرار استثماراً طويل الأجل وإضافة حقيقية للمنظمة.
5. **التعليم**: يقيس هذا العنصر مدى اهتمام المنظمة بالتعليم من خلال تشجيعها للعاملين لمواصلة تعليمهم وتطوير ذاتهم المهارية والعملية، لأن في ذلك استثماراً وتوظيفاً صحيحاً لمهاراتهم وقدراتهم إلى حدها الأقصى، والمنظمة بعيدة النظر هي التي تدرك قيمة التعليم لمنتسبيها.
6. **استقرار الهدف**: ويقصد باستقرار أو ثبات الهدف التزام الإدارة العليا الكامل وجميع المستويات الإدارية للمنظمة بتطبيق فلسفة الجودة حتى تصبح جزءاً من حياتها وكيانها، ويقاس هذا الالتزام بمدى تمسك المنظمة بما تبدأ به من مبادرات جديدة ومدى الاعتماد على ذلك.
7. **مراقبة التقدم**: تقوم المنظمة بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بالمنظمة بشكل مستمر وتبليغ ذلك لكافة العاملين في المنظمة.

ثالثاً: بعد التوجه نحو العميل: بالتركيز على احتياجات ورغبات العميل بنوعيه الداخلي والخارجي، وهذه تعتبر مسؤولية كل فرد داخل المنظمة، ويتكون هذا البعد من العناصر التالية:

1. **العملاء الخارجيون**: الوفاء بحاجات ورغبات العملاء بالشكل الذي يشعرهم بالرضاء التام عن المنظمة ومنتجاتها.
2. **العملاء الداخليون**: يمثلون العاملين والإدارات والأقسام المختلفة الموجودة داخل المنظمة، والذين يطمحون إلى الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي، الرواتب

العادلة، الحوافز الجزية المقترنة بحسن وجودة الأداء، العدالة في الترقية، والدعم والمشاركة في التخطيط وصنع القرارات.

3. **الموردون:** لكي يكون الموردون عنصراً ايجابياً في ثقافة المنظمة ينبغي ان تنظر إدارة المنظمة اليهم على أنهم يمثلون جزءاً من السلسلة الكاملة للمجموعات التي تمد بالمنتجات الجاهزة للمستهلك النهائي.
4. **التغذية العكسية من العميل:** وذلك باستمرار تدفق المعلومات من العملاء، بدءاً بتحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته، وانتهاء بنقل آراءه ومستوى رضاه عن المنظمة، وهذا يتم من خلال دراسة مسحية مستمرة تقوم بها المنظمة للحصول على معلومات التغذية العكسية من المستهلك.
5. **حل المشاكل المشتركة:** وذلك من خلال عقد لقاءات واجتماعات ومقابلات دورية مع الأطراف الخارجية لتبادل المعلومات في اطار التغذية العكسية، حتى لو تطلب ذلك تشكيل فريق عمل مشترك من المنظمة والموردين والمستهلكين لتعزيز الثقة وتحسين العلاقات وحل المشاكل.
6. **المشاركة في تخطيط المنتج:** إن عملية تخطيط المنتج ووضع المواصفات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين تبنى على معلومات حقيقية تمثل وجهة نظر العملاء واحتياجاتهم.
7. **الإدارة كمورد وعميل:** هذا العنصر يخلق ثقافة الجودة الشاملة، فالإدارة جزء مكمل من أجزاء النظام "المدخلات والعمليات والمخرجات"، وبحصول المديرين على تغذية عكسية دقيقة تعكس رضا المستهلكين عن المنظمة تقبل الانتقادات البناءة بكل مسؤولية وانفتاح وارتياح.

رابعاً: بعد العملية والقياس: يهتم هذا البعد بالعمليات التي تتم داخل المنظمة، ومحاولة القيام بعمليات القياس وتحديد المقاييس والأفراد لكل عملية، وفي جميع المستويات الإدارية للمنظمة، ويتكون هذا البعد من العناصر التالية:

1. **تفهم العمليـة:** وذلـك بـأن تقبـل وتـسلِم الإدارة العليـا بمـسؤوليتها عـن العمليـات والأنشطة التي تتم داخـل المنظمـة، وتقـضي معظـم أوقاتهـا في توجيـه النظـام نحـو أهدافها المخططة، لآن الإدارة هي المسؤولة عن العمليات الـتي تـسير في فلـك هـذا النظام وعن خلق العمليات التي يعمل بداخلها العاملون.
2. **القياس:** عملية القياس أمر حيوي وضروري في عمليـة التطـوير والتحـسين المـستمر للآداء، فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ونقاط الـضعف فيه ومن ثم التفكير في التحسين.
3. **تفهم النواحي غير القابلة للقياس:** على الإدارة الاهتمام الكامل بالنواحي التي يمكن قياسها وتلك غير القابلة للقياس مثل "رضا العميل عن منتجات المنظمـة، والقيـادة" والوقوف على تأثيراتها جميعاً في أعمال المنظمة.
4. **تفهم الخلافات:** ويقصد بذلك البعد عـن المواصـفات، أي حـدوث اختلافـات بـين المواصفات الفعلية والمواصفات الموضوعة، وهذا يـؤثر علـى عمليـة وضـع الخطـط وتصميم المنتجات وعملية التعاقد مع العملاء.
5. **التلاعب بالنظام:** وهل سبب المشكلة خطأ شخصي أم خطأ في النظام ؟ علماً بأن مـا يقارب 94% من المشاكل تعـود الى خطـأ في النظـام، ولـذلك فـإن المنظمـة المتميـزة تتصف بتركيزها على تحسين النظام، وتمكين الأفراد باستمرار وإعانتهم على التوجـه الصحيح للمشاكل وحلها وإدخال التحسينات اللازمة عليه.
6. **الفحص:** يمثل الفحص عنصراً من البعد الخاص بالعملية والقياس، ويقصد به كيـف تنظر المنظمة إلى الفحص وكيفية ممارسته، فيجب على المنظمة أن تنظـر إلى الفحـص على أنه التفهم الواضح لحاجات المستهلكين واستخدام المنتجات التي تنتجها المنظمة وكذلك حدود النظام الـذي يعملـون فيـــه، وأن المنظمـة تنظـر إلى كـل فـرد بأنـه المسؤول عن الفحص في مجال عمله وفق منطق المورد والمستهلك.

7. **التالف وكلفة الجودة:** مما لا شك فيه أن التالف يمثل كلفة، كما أن سبب ظهور التالف هو عدم إمكانية إنتاج المنتجات بصورة صحيحة من أول مرة.

خامساً: بعد التحسين المستمر: يجب أن تشمل عملية التحسين جميع النواحي في المنظمة، لتظل بيئة العمل مواتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بالجودة والتميُّز، ويتكون هذا البعد من العناصر التالية:

1. **التخطيط:** يتضمن عملية الوقوف على مدى حرص المنظمة على التأكد من خطط تحسين الجودة التي يتم إعدادها وتعميمها على العاملين وتنفيذها ومراجعتها.
2. **استثمار الأفكار:** بأن تنظر الإدارة للمستقبل بعيد المدى وتضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء.
3. **استخدام القياس:** يكون ايجابياً عندما تدرك الإدارة العليا أن قياس الإنجاز جزء أساسي في البحث عن التطوير والتحسين، وان كل المستويات الإدارية لها مقاييسها الخاصة المناسبة لأنشطتها، والجميع يهتمون بقياس الآداء للمنظمة ككل.
4. **التحسين المستمر ودورة المراجعة:** يتم بالوقوف على الإمكانيات المتاحة والممكنة في المنظمة، ومدى إدراك الإدارة لها ولمقدرتها على عملية التحسين والتطوير.
5. **التعظيم:** أي أن هناك نظرة تكاملية للأهداف الفردية ولكل أجزاء ومكونات المنظمة، وأن العمل على ايجاد تكامل بين هذه الأهداف جميعاً سيعظمها، ويتحقق هذا التعظيم من خلال المشاركة وعدم الإستقلالية والانعزالية، عندئذٍ تتحقق الأهداف.
6. **شهادات الجودة:** يقصد بها تلك الشهادات التي تمنح للمنظمة من جانب الجهات المعتمدة والتي تفيد بأن هناك مقومات معينة للمنظمة تتوافق مع المستويات الموضوعة بهذا الخصوص، كما أن الشهادات التي تمنح للمنظمة تمثل اعترافاً بجهود المنظمة وقدرتها على تهيئة البيئة الملائمة للتطوير والتحسين، مما يسهل عملية بناء الثقافة التنظيمية.

7. **الأرباح:** بهدف تدعيم المركز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل وهذا يتطلب العمل على تحسين الربحية في الأمد الطويل.

البعد الثاني. تميُّز الهيكل التنظيمي:

يتم تصميم الهياكل التنظيمية بناءً على أسس علمية سليمة، لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية، فهو أحد الوسائل الفعّالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظَّم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف، وهناك عوامل هامة لها درجة تأثير عالية على تصميم الهياكل التنظيمية، هي: استراتيجية الهدف، حجم المنظمة، البيئة المحيطة بالمنظمة، التكنولوجيا المتوافرة لدى المنظمة، مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لطبيعة المنظمة، وذلك بمراعاة العناصر التالية: (اللوزي،2007، ص ص45-53)

1. ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية، والتمييز بينها ومراعاة توزيعها.
2. ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية.
3. ضرورة مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية، من أجل زيادة الأداء وتخفيض التكاليف.
4. ضرورة الحفاظ على خطوط اتصال فعّالة والتي تراعي طبيعة المنظمة ونشاطاتها.
5. ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الدائم، بحيث يراعى في ذلك قدرات الإدارة والعاملين وطبيعة العمل.
6. ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم للصلاحيات في الهيكل التنظيمي.
7. اتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة بإحداث بناء تنظيمي جديد سواءً أكان رئيسياً أم فرعياً، من خلال دراسات الجدوى للتكلفة وغيرها.
8. يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

نماذج الهياكل التنظيمية:

هناك أكثر من أنموذج للهياكل التنظيمية، وأكثرها شيوعاً: التنظيم الآلي والتنظيم العضوي، وتوجد عدة نماذج بين هذين الأنموذجين تستخدم لتصنيف وتبويب الهياكل التنظيمية وهذه النماذج هي: (المنجي،2001، ص ص18-26، كما وردت في اللوزي،2007، ص ص45-53)

1. **الأنموذج الآلي**: ويسمى أيضاً الأنموذج الكلاسيكي والأنموذج البيروقراطي والأنموذج الهرمي، وهذا الأنموذج يمتاز بـ:
   - يميل إلى التمسك بالأنظمة والقوانين والرقابة الشديدة والتنسيق.
   - يراعي وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات في الإدارات العليا (قمة الهرم).
   - اعتمد دعاة هذا الأنموذج معيار الكفاءة والإنتاجية للحكم على نجاح التنظيم، وأن الإنسان آلي يمكن تحفيزه بعوامل إقتصادية لزيادة إنتاجيته، وأن المنظمة هي نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة المحيطة.
2. **النموذج العضوي**: ينظر هذا النموذج إلى التنظيم ككل متكامل ومتماسك، ويركز على عدة معايير لقياس مدى نجاح التنظيم، وهذه المعايير تتمثل في:
   - التكيف والمرونة والإستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة.
   - اللامركزية في إتخاذ القرارات.
   - أنظمة المعلومات.
3. **أنموذج التنظيم الوظيفي**: يركز هذا الأنموذج على الوظائف والنشاطات الرئيسية والتي يراعى في عملية توزيعها أن تكون في المستويات الإدارية العليا، ولهذا النموذج دور بارز في نجاح التنظيمات.
4. **أنموذج التنظيم على أساس السلعة المنتجة**: يستخدم هذا النموذج في المنظمات الإدارية متعددة الإنتاج، والتي يتوافر في هيكلها التنظيمي فروع متعددة تقوم بإنتاج

سلع مختلفة، ففي ظل هذا النموذج يستطيع المدراء ممارسة سلطات واسعة، وهذا النموذج هو الأقرب لقطاع الأعمال منه إلى التنظيمات الحكومية.

5. **أنموذج التنظيم على أساس العملاء:** بناءً على هذا الأنموذج يتم ترتيب التنظيمات الإدارية ونشاطاتها المختلفة على أساس تلبية حاجات مجموعة من العملاء، وذلك بتجميع الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة في تقسيم تنظيمي واحد.

6. **أنموذج التنظيم الجغرافي:** هناك الكثير من التنظيمات الإدارية التي تمارس أنشطتها على مساحات جغرافية واسعة، وهذا الأنموذج يهدف إلى تجميع الأنشطة المتعلقة به في هيكل تنظيمي معين، وفي منطقة جغرافية معينة، تسهيلاً لأداء الأعمال أو إنتاج السلع.

7. **أنموذج التنظيم على أساس قنوات التسويق:** الهدف الرئيسي لهذا الأنموذج هو:

- زيادة عنصر المنافسة بين أنواع معينة من التنظيمات.
- في هذا الأنموذج يتم بناء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفقاً لمتطلبات السوق.
- المهمة الرئيسية للهيكل التنظيمي هي المساعدة في تحقيق نوع الأداء المطلوب.

8. **أنموذج التنظيم على أساس مراحل العملية الإنتاجية:** وفي هذا الأنموذج:

- يتم تجميع وتحديد النشاطات اللازمة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج في تقسيمات تنظيمية منفصلة.
- يتم ترتيب ما تحتاجه كل مرحلة ترتيباً تسلسلياً يتفق مع مراحل التشغيل.
- إختصار الوقت والجهد.

9. **أنموذج تنظيم المصفوفة:** يستخدم هذا الأنموذج في الإدارات الهندسية وإدارات البحوث والتنمية، لأن الهدف من استخدامه هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية من خلال إنشاء مشروعات تتكامل مع بعضها، ويكون رؤسائها مسؤولين عن تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم، ويطلق على هذا الأنموذج التنظيم الشبكي، أي بمعنى:

وجود مدراء على المستوى الأفقي وكذلك الرأسي، ولكل منهم سلطة تنفيذية مباشرة على النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.

10. أنموذج التنظيم المؤقت: وتندرج تحت هذا الأنموذج الأشكال التالية:

الشكل الأول: التنظيم المؤقت للمنتج: يبنى هذا التنظيم عندما ترغب المنظمة بتسويق منتج أو تقديم خدمة بشكل منفصل عن بقية المنتجات الأخرى، خآصة إذا كان التنظيم يقدم أكثر من منتج أو خدمة، وفي هذه الحالة يتم إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة بهدف أداء هذه المهمة، ويتم إلغاء هذا التنظيم في حال إنتهاء المنظمة من تقديم السلعة أو الخدمة.

الشكل الثاني: تنظيم مجموعة العمل: يندرج تحت هذا الأنموذج التنظيمي تشكيل قوة عمل أو فريق عمل مؤقت لتنفيذ مهمة ما، تتطلب ضرورة تشكيل فريق متخصص لديه كفاءات ومهارات عالية، بحيث يشرف على هذا الفريق مدير أو رئيس واحد يقوم بكل وظائف الإدارة، بدلاً من إسناد نشاطات عمل هذا الفريق إلى بناء تنظيمي معين، وهذا التنظيم جيد خاصة في المواقف التي تحتاج إلى تخصصات وقدرات عالية.

11. أنموذج التنظيم المختلط: وفي هذا الأنموذج تندرج كآفة أنشطة ووظائف المنظمة تحت هيكل تنظيمي مرن، ويتم تشكيل بيئة تنظيمية يترتب عليها تحقيق أهداف التنظيم، وهذا الأنموذج يتضمن أكثر من تنظيم واحد داخل المنظمة الواحدة، كأن يكون هناك داخل التنظيم تنظيماً على أساس العملاء، على أساس الموقع الجغرافي، على أساس المنتج وهكذا.

خصائص الهيكل التنظيمي الأنموذجي المتميز:

بالاستناد إلى ما سبق، يمكننا أن نلخص المزايا والخصائص التي يجب توافرها في الهيكل التنظيمي الأنموذجي والمتميز كما يلي:

1. أنموذج منطقي، يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.

2. يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية، ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.
3. يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
4. يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لا اعتبارات شخصية فيه.
5. يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية، كما يعتمد مؤشرات الأداء والكفاءة كمعايير أساسية في المكافآت والحوافز والترقيات.
6. يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة، ويوفر الأجواء المناسبة لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال، ويوفر معلومات ومهارات جديدة للعاملين في المنظمة.
7. يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
8. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والتجهيزات والمعدات المختلفة.
9. يساهم في تخفيض التكاليف، واختصار الوقت والجهد، والسرعة في انجاز المهام وإيجاد الحلول.
10. يوفر درجة استفادة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ويركز على عمليات التسويق للمنتج.

البعد الثالث. تميُّز الإدارة / القيادة

الإدارة المتميزة:

هي التي تصنع الإنجاز وتحقق الأهداف بالإستغلال الأمثل لمقدرات وموارد المنظمة المتاحة ومن خلال دعم العاملين والمرؤوسين وتحفيزهم، وإطلاق العنان لإبداعاتهم ومواهبهم، وإبراز مهاراتهم، وتحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز، والإدارة المتميزة هي المخطِط الاستراتيجي للمنظمة، وهي التي ترسم سياسات العمل ولوائحه، وهي التي تتابع كل مجريات العمل، وهي القادرة على اقتناص الفرص الاستثمارية، وهي التي

تضع الحلول الوقائية للمشاكل والتهديدات المتوقعة قبل حدوثها، وهي الملهِمة للعاملين ولجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

الصفات الهامة للمدير المتميز:

يتمتع المدير المتميز بالصفات الهامة التالية: (www.acc4arab.com)

1. **المدير المتميز يمتلك إرادة العمل الجاد:** وإرادة خوض المخاطر والمجازفات، ويتمتع بالمثابرة والتصميم، ويَبلُغ العزم اللازم في الوقت المناسب، كما يمتلك القدرة على بث روح الحماس عند مرؤوسيه.
2. **المدير المتميز يمتلك الدراية والتجربة:** ولديه الفهم والمعرفة بتقنيات الإدارة الأساسية، مثل تقييم الأفراد وإدارة المقابلات وتحسين الإنتاجية، ويستخدم تقنيات تحقيق النتائج والأهداف مثل التخطيط والتنظيم والتحفيز والتوجيه والمتابعة والرقابة بكل كفاءة واقتدار.
3. **المدير المتميز يفهم بالميزانيات:** ويعرف كيف يحوِل سياسة المنظمة وكآفة أعمالها وأنشطتها وكيفية إدارتها إلى بنود مالية محسوبة، ويفكر بالتكاليف، ويعمل على تخفيضها لأدنى حد ممكن.
4. **المدير المتميز يقدم المشورة لمرؤوسيه:** ويوفر التدريب للجميع ويكون في مقدمة المتدربين، ويستخدم الإرشاد والإستشارة، ويطور قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات.
5. **المدير المتميز يفهم معنى التسويق وإدارته:** لأن التسويق يتضمن مفتاح الوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج التي تخطط لها المنظمة، ويستطيع اختيار فريق التسويق وإدارة المبيعات بعناية.
6. **المدير المتميز يمتلك المهارات الأساسية:** التفكير، الإبداع، التوجيه، القيادة، مهارة عقد الإجتماعات، يستمع لرأي الجميع ويشجعهم على التعبير، يتقن مهارة تحفيز العاملين، يتقن مهارة وضع السياسات الفعَالة وكيفية صياغتها وتطبيقها وإشراك

جميع العاملين في وضعها، يُعرّف كل عامل على دوره في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، يمتلك مهارة العرض والخطابة المشوقة، يمتلك مهارة الكتابة والتعبير على الورق ونقل الأفكار بسهولة إلى المرؤوسين.

من هو المدير الناجح؟

بين (Ivancevich,et,al.1999,p39) أن المدير الناجح يتمتع باتجاهات وخصائص وسمات تمكنه من تطبيق وتوظيف مهاراته وقدراته المختلفة في القيام بالأدوار الموكلة إليه بكل كفاءة وفاعلية، وأهم ما يجب أن يتمتع به المدير من الإتجاهات والخصائص والسمات ما يلي: (حريم،2010،ص31)

1. **المدير المتميز يوفر توجهات ومسارات واضحة:** من خلال وضع أهداف ومعايير أداء واضحة لجميع العاملين في المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في وضع هذه الأهداف، لا أن يمليها عليهم، وأن يكون واضحاً في تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات.
2. **المدير المتميز يشجع الاتصال المفتوح:** يكون المدير نزيهاً وصادقاً ومباشراً في تعامله مع الناس، ويحرص على إيجاد وتطوير مناخ من الصراحة والثقة والانفتاح، ويشجع الاتصال المباشر والمفتوح بين كآفة المستويات الإدارية والوظيفية دون قيود أو روتين رسمي معقد.
3. **المدير المتميز يرشد الناس ويؤازرهم:** يساعد الآخرين ويعمل بصورة بناءة هادفة لتصويب المشكلات والأخطاء الإدارية .
4. **المدير المتميز يعترف بموضوعية بالإنجاز:** يجب أن يثني المدير على العامل المتميز، وعليه ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء وليس على أساس الأقدمية أو العلاقات الشخصية.
5. **المدير المتميز يضع رقابة مستمرة:** على المدير أن يتابع القضايا والإجراءات الهامة وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة اللازمة .

6. **المدير المتميز يختار العاملين المناسبين:** يجب أن يهتم المدير بجذب واختيار الأشخاص الكفؤين الذين لديهم المهارات والقدرات والإتجاهات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

7. **المدير المتميز يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته:** وهذه صفة هامة للمدراء الذين لا يتحملون مسؤولية مباشرة عن تحقيق الأرباح والعوائد، مثل مدراء الموارد البشرية، الأبحاث والتطوير، الخدمات وغيرهم.

8. **المدير المتميز يشجع الإبداع والابتكار:** لا سيما في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة.

9. **المدير المتميز يصدر للعاملين قرارات واضحة عند الحاجة:** تكون الغاية منها توجيه المنظمة بالإتجاه الصحيح، ويمنح العاملين دورهم الكامل بالمشاركة في صناعة هذه القرارات.

10. **المدير المتميز يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة:** لأن معظم الأفراد يرغبون بالعمل مع مدير ينال إحترامهم وتقديرهم.

القيادة المتميزة:

مفهوم القيادة:

عرَّف (Alfred & Betty) القيادة بأنها: القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه، أما (Chester) فقد عرفها بأنها: سمة تميز سلوك القائد والتي بواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية، وعرَّفها (K. Donne) بأنها: القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال نحو إنجاز الأهداف، وعرَّفها (Dracker) بأنها: الارتقاء برؤية الفرد وأدائه إلى مستويات ومعايير أعلى وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الاعتيادية، وعرّفها (Gibbon) بأنها: عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد للمكافأة برغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في

الرضا والوصول لأهداف مشتركة، كما عرّفها (Haimann) بأنها: القيادة عملية من خلالها يوجه ويرشد ويؤثر الشخص التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين المنظمة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى. (نجم، 2012، ص21)

القيادة عبارة عن عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع ايجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والإمتثال لرغبات القائد.(حريم، 2010، ص216)

القيادة هي: القدرة على إلهام الآخرين ليقوموا بالتزام طوعي وكامل نحو تحقيق الأهداف المنظمية أو حتى تجاوزها، وتأثير القيادة الناجحة يمكن أن يرى بوضوح في أي منظمة، والمنظمات أو الدوائر داخل المنظمات والتي تمتلك قيادة جيدة تشترك في الخصائص التالية: مستويات مرتفعة من الإنتاج، سلوكيات إيجابية، التزام بتحقيق الأهداف المنظمية، استخدام كفؤ وفعّال لمصادر المنظمة، مستويات عالية من الجودة، ودعم متبادل بين فرق العمل لإنجاز العمل. (حمود والشيخ،2010،ص137)

أما تعريف القيادة الأكثر إنتشاراً وشيوعاً واستخداماً في معظم أدبيات الإدارة هو تعريف (B. Hirigappa, 2009): القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

نستطيع وبناءً على التعريفات السابقة القول بأن القيادة هي: القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم، وهي نشاط وفعالية للتأثير في سلوك الآخرين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال تنسيق الجهود وتحريك العاملين وحفزهم وتوجيههم، وهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة وفن تعبئتهم وتحفيزهم كي يندفعوا ذاتياً نحو العمل، والقيادة لها تأثير مباشر على التميُّز، وذلك من خلال تنميتها لقدرات الأفراد، وتشجيعها لهم على الإبداع من خلال تميُّزها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعّالة، واهتمامها

بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، وهي القدرة على تحقيق أشياء مميزة من أشخاص عاديين، وتتأتى سلطة القائد الفعّال من عظمة الغاية التي يخدمها.

مبادئ القيادة:

مع تزايد حدة المنافسة والتعقيد في بيئة الأعمال، أصبحت القيادة سمات شخصية وقدرات إدارية وفنية وأخلاقية، وهناك عدة مبادئ تستند إليها القيادة في تحقيق أهدافها بفاعلية- هي: (B. Hirigappa, 2009, p203)

1. يكون القائد بارعاً فنياً، ويعرف تماماً مجال عمله، يتمتع بالألفة مع المهام التي يقوم بها الأفراد في محيطه.
2. يبحث القائد عن المسؤولية، ويتحملها ويوجه المنظمة للرؤى الجديدة ويحلل المواقف ويصحح ويتحرك نحو التحدي الجديد.
3. يتخذ القائد القرارات الصائبة، وبالتوقيت المناسب ويحل المشاكل ويصنع القرارات ويحدد الأهداف المخطط لها.
4. يكون القائد أنموذجاً ومثالاً مميزاً للعاملين فيقلدوه ويرون فيه القدوة.
5. يعرف القائد العاملين ويعمل من أجلهم، ويتفهم الطبيعة البشرية وأهمية رعاية العاملين بإخلاص.
6. يوصل القائد المعلومات اللازمة للعاملين، ويكون ذو مهارات إتصالية متميزة.
7. يطور القائد حس المسؤولية في العاملين، ويساعد في تطوير الخصائص الجيدة التي تقوي تحمل العاملين لمسؤولياتهم المهنية.
8. يضمن القائد فهم العاملين للمهام ومدى قابليتها للتنفيذ وملاءمتها لموارد المنظمة.
9. يشيع القائد ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين في المنظمة، ويشكل فرق العمل لإنجاز المهام.
10. يوظف القائد كل قدرات المنظمة البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

11. يستفيد القائد من كآفة الميزات والأدوات العلمية والتكنولوجية الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة.
12. يعرف القائد نفسه وخصائصها الإيجابية، ويبحث باستمرار عن التحسين الذاتي، ويعمل على تقوية هذه الخصائص باستمرار.

المهارات القيادية الأساسية:

يتوقف تميُّز القائد على ما يمتلكه من مهارات وقدرات قيادية وفنية وإنسانية وتحليلية تجعل كل ما في المنظمة من إمكانات وموارد مسخرة لتحقيق الأهداف المخطط لها، وقام (Hellriegel & Solcum,1992) بتحديد المهارات الأساسية للقيادة وهي:

1. **التمكين:** من خلال مشاركة القائد لمرؤوسيه في أعمال التأثير والسيطرة وفي عملية اتخاذ القرارات.
2. **فهم الذات:** يمتلك القائد المقدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
3. **التبصر والرؤية:** بالقدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لبلوغ ذلك.
4. **الحدس والبديهة:** والقدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.
5. **التوفيق بين القيم:** بالقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

خصائص القيادة المتميزة:

يرى (العواشر،2010،ص ص112-119) أن القيادة تحتاج إلى الالتزام بالنظام والإصرار والمثابرة لكي تستمر في النمو والقوة يوماً بعد يوم، وتالياً أكثر خصائص القيادة المتميزة فعاليةً:

1. **التخطيط:** القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، فلا يتركون شيئاً للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث

والاستفسار قبل البدء بالعمل، فالقائد يخطط بكل دقة، والفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل.

2. **التنظيم:** القائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد ولكن أيضاً في تحقيق النتائج الأفضل.

3. **تحديد الأهداف:** لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف، والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف ويخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواءً الشخصية أو الخاصة بالعمل ويخصص الوقت الكافي لتنمية الفريق الذي يقوده ويوازن ما بين أهدافه المختلفة، فالنجاح في القيادة يتطلب شخصاً له رسالة وهدف واضح.

4. **صنع القرار:** القائد يكون مدرباً على كيفية صنع واتخاذ القرارات بسهولة ويسر، ويستمتع بعملية صنع القرار، ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء وتفرض عليه بل يتخذ القرار الملائم ليجعلها تحدث.

5. **المخاطرة:** القائد يميل إلى المخاطرة ويدرك أن عليه قبول بعض المخاطرات من أجل تحسين مستوى الأداء لديه ولمنظمته وتعزيز قدرتها التنافسية.

6. **مهارات الاتصال:** القائد يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، ومستمع جيد يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسالته، ولا يقاطع المتكلمين ويعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات، ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أي شخص يقابله.

7. **إدارة التغيير:** القائد يرحب بالتغيير، وفي واقع الأمر التغيير يعد جزءاً من تصرفاته اليومية، فهو لا يحب الروتين ولا يقبل أن يكرر نفس الأعمال باستمرار، ويتفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة، كما أنه يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ويتصرف وفقاً لها.

8. **التحكم في التوتر وضغوط العمل:** القائد يعيش حياته وفقاً لقاعدة هي: أنه يعمل لنفسه ولو كان يعمل عند شخص آخر، فهو يحب عمله ويستمتع بأدائه، كما أنه يتفهم التوتر، لذلك فهو يُعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحه.

9. **التدريب والتعليم وبناء الفريق**: يعتبر القائد مدرباً، يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه ويدرك قيمة العمل بروح الفريق الواحد، ويعتني بفريقه، ويحث أعضاءه على العمل، كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم ويحققوا أهداف المنظمة التي يعملون بها، فليس هناك وصف للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير، فالقائد المتميز هو الذي يوجه ويهيئ مرؤوسيه ليكونوا قادة في يوم ما.

10. **التفويض**: القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن بأهمية الوقت، وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال، وما هي الأعمال التي سيفوضها، كما أنه يتفهم أن عليه فعل ذلك من أجل التفرغ لإنجاز أشياء أخرى مهمة حتى يحقق التقدم.

11. **الرؤية والإبداع**: القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى الأشياء التي لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة، على الرغم من أن النقد قد يوجه إليه، ولكن مع الوقت يستطيع الناس أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل، فالرؤية هي جوهر القيادة، وهي فن إدراك الأشياء الخفية

12. **التحفيز**: القائد شخص محفّز ذاتياً، ويفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته، لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حِدا داخل فريقه، ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل منفرد وأمام المجموعة كلها، ودائماً يطري ذوي الأداء الجيد والمتميز.

13. **المهارات**: القائد شخص على درجة عالية من العلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة، ويعرف عن ماذا يتحدث، ويبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى ادائه، ويرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسين نوعية عمله، وهو دائم التسلق نحو الإمتياز والتفوق والكمال.

14. **الالتزام:** القائد شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، ويعلم أن النجاح يستغرق وقتاً، ويدرك قوة الإلتزام ولا يستسلم بسهولة، وهو مخلص لمنظمته ولفريق عمله للوصول إلى الوسيلة الأفضل لتحقيق الأهداف والتميُّز في تقديم الخدمة للعملاء، فالقيادة المتميزة عمل ونتائج، وليست سمات ومناصب وفوز بإعجاب الآخرين

15. **المرونة والقابلية للتغيير:** القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير، ويضع خططه في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، وإذا كانت خططه لا تحقق النتائج المرجوة فإنه سرعان ما يعمل على تعديلها أو تغييرها حتى يصل إلى الهدف المطلوب، وهو في ذلك لا يهتم إلّا بتعديل الخطط والتكيف معها والاستمرار في ذلك حتى يحقق النتيجة التي ينشدها، فمن المستحيل إبدال القيادة بأي نمط من أنماط الإدارة، ذلك لأنها ليست نمطاً بل فلسفة وأسلوب حياة.

البعد الرابع. تميُّز المرؤوسين:

التميُّز في العمل يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات والتفكير بشكل منطقي، ويقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود وإيجاد المناخ الداعم للتميُّز.

المنظمة التي لا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة للتميُّز، كما أن منح الحرية للأفراد العاملين والإستقلالية الفردية تعزِّز وتشجع المبادرات التي تحقق التميُّز التنظيمي، وتميُّز المرؤوسين يحقق التميُّز التنظيمي الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ويكون ذلك من خلال:

1. الاهتمام بالموظفين والعمل على تمكينهم واحترامهم وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء والإنتماء للمنظمة لديهم.

2. إتاحة الفرص وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة يجعلهم يبذلون كافة جهودهم لتحقيق أهداف منظمتهم بكفاءة واقتدار.
3. تحديث الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات ولوائح العمل المعمول بها والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل.

توظيف الأشخاص المتميزين يجعل المنظّمة تحصل على قوى عاملة من الطراز الأول، ويُمكّنها من تنفيذ استراتيجية تنافسية عالية المستوى، وتحقيق نمو جيد من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين، بسبب تقديمها لمنتجات وخدمات مبتكرة، مستفيدة من أفضلية التغيرات في بيئة العمل، كل ذلك يتأتى نتيجة لوضعها القادة الجدد بسلاسة في مواقعهم المناسبة محل القدامى، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والأداء المتميز. (سعدالدين،2011، ص11)

مواصفات الموظّف المتميِّز:

يجب أن يتحلى الموظف المتميِّز عن غيره من الموظفين بمجموعة من المواصفات نجملها بالآتي: (المقدادي،2011، ص11)

1. **لديه أحلام وأهداف وغايات وطموح:** ودافع قوي واستعداد للعمل ورغبة وعزيمة في النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه مهمة ما، ويتميز بشخصية إيجابية ويتمتع بالحماس، ويشعر بالإثارة في عملهم.
2. **يتمتع بقدرة التركيز على أهدافه وغاياته:** ويحقق نتائج مميزة من وراء جهوده، ويركز على إنتهاز الفرص في حينها.
3. **يقدم جميع طاقاته ووقته وولاءه ووفائه لمنظّمته:** الموظف المتميز يحب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن، وكل ذلك نابع من البيئة التنظيمية المحفزة.
4. **يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه:** ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاه مستقبل المنظّمة .

5. **يجد أفضل وأسهل وأسرع الحلول:** فهو يجد الحلول لمشكلات المنظمة المعقدة في الأوقات المناسبة، ويبحث عن حلول لمشكلاته في العمل، ولديه الشجاعة للاعتراف بأخطائه.
6. **أكثر ذكاء من الموظف العادي:** ويملك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشد طموحاً، وتتوفر لديه عزيمة النجاح والتميُّز لديهم القدرة على اتخاذ القرارات.
7. **يتعاون مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة:** تثير ضجة في عالم الأسواق، وبطبعه اجتماعي يتقن مهارات الاتصال.

نصائح للموظفين للتميُّز في العمل:

إن المشكلة في الكثير من منظمات الأعمال هي عدم وجود دليل وظيفي واضح، يعطي الموظفين بعض الإرشادات المفيدة للعمل والتعامل، وبالتالي يضطر الموظف إلى الاعتماد على إرشادات مديره المباشر، أو نصائح الموظفين القدماء "والتي قد لا تكون ذات أهمية"، وهناك بعض النصائح المفيدة والقيمة للموظفين الباحثين عن التميُّز، كما أنها تفيد الموظفين الجدد لكي تكون لهم مرشداً على الطريق الصحيح، وهذه النصائح هي: (www.bilal4success.net)

1. **الانطباع الأول هو الأخير:** لأن الانطباعات الأولى لها تأثير كبير، وقد تستمر لفترة طويلة، فالحرص على خلق انطباعات قوية في الأيام الأولى من العمل ضرورية، والإنسان بطبيعته قادر على التغير والتطوير باستمرار وبالتالي مع الوقت سيتغير للأحسن حتى لو بدأ بداية ضعيفة.
2. **المرونة مطلوبة في الموظف المتميز:** على الموظف المتميز أن يكون مرناً في تعامله مع الآخرين، وعليه أن يكسب ود الجميع بقدر ما يستطيع، ومعاملة الجميع باحترام ولباقة مع تقديم بعض التنازلات من أجل كسب تعاونهم، وإذا ما فعل ذلك فسوف يتمتع بعلاقة رائعة مع الجميع.

3. **التعرف على أنظمة وقوانين المنظمة:** لكي لا يقع في المحظور أو يخرق قانوناً لا يعرفه قد تكون عقوبته الفصل من العمل، فعلى الموظف قراءة النظام الداخلي وعقد العمل بدقة ومراجعته باستمرار، وأن يتعلم من أخطاء الآخرين إذا وقعوا تحت العقوبات، ويكون على اطلاع بما يجري حوله.
4. **تنظيم الوقت وإستغلال وقت الفراغ:** على الموظف أن يخطط مسبقاً لما يريد عمله يومياً، وأن يتحدى نفسه يومياً في مهارة التنظيم، ويكتسب خبرات من زملائه القدامى ويتعلم منهم، ويستغل وقت فراغه في التعلم والتحسين المستمر.
5. **التركيز من مفاتيح التميز في أداء العمل:** إن أغلب من فشلوا كان فشلهم بسبب فقدانهم لمهارة التركيز في العمل، لكن الموظف الناجح المتميز هو من يقف بثبات ويركز عينيه على هدفه وحتماً سيحققه.

على إدارة المنظمة أن تتبنى مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة التي تساعد المرؤوسين على تحقيق التميُّز التنظيمي، ومنها: تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والنقاش الحر، والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، من خلال ايجاد قنوات اتصال فعَّالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وخلق الأجواء التي تشجع التنافس بين العاملين في المنظمة، لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية جديدة، وبذل المزيد من الجهد في العمل، وإظهار طاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم، مما يرتقي بكفاءة وفعالية المنظمة.

على المدراء والقادة أن يدركوا أهمية توفير بيئة عمل تؤدي بالمرؤوسين إلى حب وظائفهم وتقديم الأفضل، وتوفير مناخٍ إداريٍ مثاليٍ وتقدير المرؤوسين، وتشجيع المرؤوسين للإلتحاق بدورات تدريبية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتقديم حوافز ومكافآت مالية تميز الموظف في العمل وترفع إنتاجيته، والاهتمام بكل الإقتراحات المقدمة من المرؤوسين وتمكينهم، كلها عوامل محفزة للعمل وتساعد الإدارة على الحصول على الأداء المتميز من قبل العاملين.

البعد الخامس. تميُّز الاستراتيجية:

مفهوم الاستراتيجية:

هي تعبير عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات، والاستراتيجية عبارة عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة، بحيث أصبحت المنظمات التي تسعى إلى التميز مدفوعة لتتبنى الأسس التي تحقق مفهوم التميز الاستراتيجي وهي: (http://grh-management.blogspot.com)

1. **وجود رؤية واضحة للمؤسسة:** هذه الرؤية التي توجه جهود جميع الإدارات والعاملين في المنظمة نحو هدف كبير موحد، والذي غالباً ما يكون لعقود طويلة من الزمن، فالرؤية هي "الالتزام المعلن عنه من قبل الشركة أو المجموعة".

   من الأمثلة على الرؤية:

   رؤية شركة موتورولا: "هدفنا الرضا التام للعميل".

   رؤية ماليزيا: "2020 العام الذي نصبح به ثامن قوة اقتصادية في العالم".

2. **وجود رسالة محددة:** والرسالة تمثل الوضع الحالي والتطلعات المستقبلية للمنظمة، وهي بصورة أو أخرى تعكس الالتزام الخاص بأصحاب العمل تجاه العملاء والعاملين والمجتمع على حدٍ سواء.

الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل منظمات الأعمال المتميزة:

على منظمات الأعمال المتميزة أن تتبنى عدد من الاستراتيجيات الفعّالة التي تساعدها على تحقيق التميُّز التنظيمي، ويتمحور جوهر هذه الاستراتيجيات حول الأداء المتميز للمنظمات، وتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والاهتمام الناجح بالعملاء، وهذه الاستراتيجيات هي: (http://grh-management.blogspot.com)

أولاً. استراتيجيات التحسين والتميُّز في الأداء، وتعني: سلسلة متتالية من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التميُّز في الأداء وتحقيق رؤية المنظمة، وأغلب المنظمات التي تعمل برؤية ورسالة محددة تعكس في الواقع طموحات أصحابها والعاملين فيها للوصول إلى

مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية، والتي تتمثل في رضا العملاء، رضا العاملين، سمعة المنظمة...إلخ.

إن جميع جهود التحسين الهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة تسمى استراتيجيات لأنها بالفعل تسعى لإحداث تغيرات كبيرة في طرق وأساليب ونتائج العمل، وتحتاج إلى جهود وطاقات موارد كبيرة ودائمة ومدعومة من الإدارة العليا، بحيث تستمر هذه الجهود إلى وقت طويل لضمان نجاحها، " وتحسين الأداء لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم القدرات التنافسية لها ". (السلمي،2002)

ثانياً. استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات: تنشأ هذه الاستراتيجية أساساً بدافعين هما:

1. **انحسار الحصة السوقية للمؤسسة:** في مجال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، بسبب دخول منافس جديد، أوعدم مواكبة المنتجات والخدمات لمستويات المنافسين، أو بسبب اشتداد المنافسة، وهذا يعني أن الدافع لعملية تحسين المنتجات والخدمات إنما يأتي بفعل مشكلة حقيقية تهدد المنظمة.
2. **الرغبة في ضمان التميُّز في الأداء:** أي أن الدافع وراء عملية التحسين هو رغبة الإدارة في تبني استراتيجية تعطيها ميزة تفضيلية.

مداخل استراتيجية تحسين الخدمات أو المنتجات:

لاستراتيجية تحسين الخدمات والمنتجات مداخل عديدة على الإدارة التنبه لها وتوجيه الطاقات لبلوغها، ومن أهمها:

1. **تحسين المنتجات والخدمات إقتداءً بالنماذج الرائدة:** فتعمل المنظمة على تحسين خدماتها أو منتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون.

2. **تحسين المنتجات والخدمات بناءً على رغبات واقتراحات العملاء:** والتي يتم التعرف عليها من خلال الاستمارات والمسوحات وبحوث السوق أو بواسطة رجال البيع أو عن طريق فرق تحسين المنتجات والخدمات.

3. **تطوير منتجات وخدمات جديدة:** والتي تكون وليدة جهود دؤوبة ومستمرة لفرق عمل تسمى "فرق تطوير المنتجات الجديدة" أو "حلقات الجودة" أو " لجان تطوير الأفكار" وهي غالباً ما تتشكل من مجموعة من مدراء الإدارات والفروع، حيث تُطرح المشكلات والتحديات الحالية، والطموحات المستقبلية وصولاً لنقاط اتفاق لما تريده المنظمة في المستقبل.

تهدف استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات إلى إجراء تطويرات وتحسينات على المنتجات والخدمات الحالية، طرح منتجات وخدمات جديدة، طرح منتجات وخدمات متميزة ومتفردة، استجابة سريعة للعملاء، والارتفاع بمستوى الجودة إلى ما فوق توقعات العملاء.

ثالثاً. استراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل: يعني مفهوم الإهتمام الناجح بالعميل: تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل، ويعتبر الإهتمام الناجح بالعميل استراتيجية جديدة تفوق مفهوم الاهتمام بالعميل إلى العناية الناجحة به، والتي تعني:

1. **المقارنة بالآخرين:** مقارنة ما تقدمه المنظمة للعملاء مع ما يقدمه الآخرون.
2. **المقارنة بطلبات العملاء:** مقارنة ما تقدمه المنظمة للعملاء مع طلباتهم ورغباتهم.
3. **مستوى رضا العملاء:** التأكد من مستوى رضا العملاء عن المنظمة وخدماتها.
4. **برامج خدمة العملاء:** البرامج المتكاملة للخدمة المقدمة للعملاء على مستوى المنظمة، ومدى نجاح جميع الوحدات في الاهتمام بالعملاء.

5. **تسويق العلاقات:** يركز هذا المفهوم على ضرورة بناء علاقة حميمة تسودها الثقة المتبادلة مع العميل، والحرص على استمرار هذه العلاقة إلى ما بعد انتهاء التعامل أو الشراء، والتأكد من أن العميل سيظل عميلاً.

متطلبات استراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل:

الاهتمام الناجح بالعميل يعني جعله يرغب في العودة مرة أخرى إذا تعددت البدائل المنافسة، وجعله يوصي الآخرين بالتعامل مع المنظمة، وهذه الاستراتيجية تتطلب من المنظمة مراعاة ما يلي:

1. **ضمان التزام الإدارة العليا برؤية ورسالة واضحة لخدمة العملاء:** فبدون التزام الإدارة العليا برؤية ورسالة محددة تُعنى بكل متطلبات هذه الاستراتيجية فإن فرص النجاح ستكون ضئيلة، كما أن كثرة الإخفاقات ستكون واضحة في أي برنامج ضمن هذه الاستراتيجية.
2. **ضمان توفير الموارد اللازمة للنجاح:** سواءً موارد مالية تخصص لما يدخل في إطار خدمة العميل (تقنيات، أنظمة، سائل راحة وضيافة، برامج احتفاء بالعملاء)، أو موارد بشرية (موظفين مدربين، موظفين بأعداد مناسبة) وبدون هذه الموارد فإن نسبة النجاح في هذه الاستراتيجية ستكون محدودة.

يجب تعميم هذه الاستراتيجية على كآفة العاملين في المنظمة بحيث تكون السلوكيات التي يقررها الفريق عبارة عن قيم والتزامات يلتزم بها الجميع، وهذا يتطلب توضيح متطلبات رعاية العملاء والحوافز الآتية من ذلك، إضافة إلى المخالفات التي لا يمكن التهاون بها، ولمتابعة هذه الإستراتيجية لابد وأن تأخذ المنظمات بعين الاعتبار مكافأة أصحاب الإنجازات الخدمية، البقاء على اتصال دائم بالعملاء، تحويل الشكاوى إلى نقاط قوة، التدريب والتحسين المستمر.

المراحل التي تمر بها استراتيجية المنظمة:

الاستراتيجية المتميزة هي قدرة وكفاءة إدارة المنظمة على اتخاذ مجموعة من القرارات في الوقت الحاضر والتي تضمن أداء وتميُّز المنظمة مستقبلاً، مثل الأهداف المحددة للمنظمة، والتي يتم إنجازها من خلال وضع خطط وبرامج زمنية قصيرة المدى وأخرى متوسطة المدى وأخرى بعيدة المدى، وإدارة استراتيجية المنظمة تمر في المراحل التالية: (القطامين،2002، ص13)

أولاً. مرحلة التحليل الاستراتيجي: ويتم فيها دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف تحديد العناصر الاسترتيجية فيهما، وتتضمن البيئة الخارجية للمنظمة الفرص المتاحة وعوامل استغلالها، والتهديدات والمخاطر والأساليب الوقائية لمواجهتها، أما البيئة الداخلية للمنظمة فتتضمن عوامل القوة وفرص تحسينها وعوامل الضعف وفرص تجاوزها ومعالجتها.

ثانياً مرحلة التخطيط الإستراتيجي: وتتضمن القيام بأربع مهام متسلسلة هي: صياغة رؤية ورسالة المنظمة، أهداف المنظمة، الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والسياسات المختلفة للمنظمة.

ثالثاً. مرحلة التنفيذ: وتتضمن وضع الخطط والسياسات التي تم تطويرها في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي، من خلال برامج تنفيذية وموازنات مالية وإجراءات تنفيذية مختلفة.

رابعاً. مرحلة الرقابة الاستراتيجية: وتتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الاسترتيجية تنفذ وفق ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وإحكام الرقابة الفعَّالة على التنفيذ.

فلسفات إتخاذ القرار الاستراتيجي:

أشار (H. Mintzberg) إلى أن فلسفة الإدارة العليا للمنظمة والطريقة التي تتخذ فيها قراراتها الاستراتيجية ونظرتها لما حولها تحدد الطريقة التي تصاغ من خلالها إستراتيجية المنظمة، وهناك ثلاث فلسفات تؤثر في توجه الإدارة العليا وطريقتها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهي: (Ivancevich, et al, 1999, pp20-21)

أولاً. فلسفة المستثمر: والمستثمر هنا يمتلك السلطة الكاملة والهيمنة على قرارات المنظمة، ويركز على اقتناص الفرص وتجنب المشاكل، كما ينصب التركيز في العملية الإدارية على السبل الكفيلة بتحقيق الربح، ولو على حساب شروط النمو المستقبلي للمنظمة والتي قد تكون أكثر أهمية على المدى البعيد.

ثانياً. فلسفة رد الفعل: حيث تعتمد المنظمة استرتيجية حلول المشاكل برد الفعل كبديل للفعل، وفي هذه الاسترتيجية لا تقوم المنظمة بالإسلوب الإداري الصحيح بالتحليل والتنبؤ بالمشاكل المستقبلية ووضع الحلول المسبقة لها، بل تنتظر لحين وقوع المشكلة ثم تسارع بمحاولات حلها ومعالجتها.

ثالثاً. الفلسفة التخطيطية أو فلسفة التفاعل الإيجابي: وتجمع هذه الفلسفة بين فلسفة رد الفعل في مواجهة المشكلات وفلسفة التخطيط المسبق للتنبؤ بالمشاكل ووضع الحلول المسبقة لها، وتعتمد هذه الفلسفة على التحليل العميق للأهداف الاستراتيجية والخطط والسياسات والإجراءات، والخبراء هنا لهم الدور البارز في وضع وصياغة استراتيجيات المنظمة، وهذا هو شأن إدارة التميُّز.

الفصل الثامن

الجوائز العالمية للتميُّـز

... المقدمة.

... جائزة ديمينج.

... جائزة مالكولم بالدريج.

... الجائزة الأوروبية للجودة.

... جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز.

الجوائز العالمية للتميُّز

لقد سعت الدول المتقدمة إلى تخصيص جوائز لرفع مستوى الأعمال والمنظمات، وخلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميز، وقد ساهمت جوائز التميُّز هذه في جعل منظمات الأعمال تقوم بما يلي: (المعاني،2008، ص ص66-67)

1. تعيد النظر وبشكل جوهري بكافة ممارساتها الإدارية وسياساتها وأساليب إدارة أعمالها وأنشطتها وعملياتها.
2. بناء استراتيجياتها وخططها على أسس ومعايير علمية دقيقة قابلة للمراجعة والقياس الكمي والنوعي، لكي تستطيع الصمود أمام التحديات، والاستمرار في البيئة التنافسية التي فرضتها عوامل عديدة كالعولمة والتطور التكنولوجي الهائل وثورة الإتصالات اللامتناهية، وتعتبر هذه العوامل تحديات قوية أمام منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التميُّز، مما يتطلب منها العمل على التصدى لها بكل حنكة وحكمة، والتغلب عليها من خلال ممارسة أحدث وأنجع الأساليب الإدارية.

وتالياً أهم الجوائز العالمية للتميُّز وأكثرها شهرةً:

أولاً: جائزة ديمنج:

استحدثت جائزة ديمنج في اليابان، عام 1951، وسميت هذه الجائزة بهذا الإسم تقديراً لعبقريّة الدكتور إدوارد ديمنج Dr. E. Deming ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة في اليابان، وتمنح هذه الجائزة للأفراد والمنظمات التي تحقق تميُّزاً في مجال رقابة الجودة، وتشتمل فئات الجائزة على ما يلي (www.deming.org)

1. جائزة ديمنج للأفراد.
2. جائزة ديمنج لتطبيق رقابة الجودة.
3. جائزة رقابة الجودة لعمليات وحدات الإنتاج.

معايير التقييم في جائزة ديمنج:

يتم التقييم في هذه الجائزة بناءً على المعايير العشرة التالية: (السلمي،2002)

المعيار الأول. السياسات: ويتناول هذا المعيار الآتي: السياسات، العمليات، الأهداف والقيادة في المنظمة.

المعيار الثاني. التنظيم والتنمية: ويتناول هذا المعيار الآتي: التنظيم العام للمنظمة، توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي، توزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية في المنظمة، العلاقات والشراكات الخارجية.

المعيار الثالث. المعلومات: ويتناول هذا المعيار الآتي: طرق جمع وتداول المعلومات، طرق تنظيم وتحديث المعلومات.

المعيار الرابع. التحليل: ويتناول هذا المعيار الآتي: أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخطط الموضوعة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية الحديثة والمعلومات.

المعيار الخامس. التخطيط للمستقبل: ويتناول هذا المعيار الخطط التي تضعها المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل.

المعيار السادس. التعليم والتدريب: ويتعلق هذا المعيار بأنشطة تدريب وتأهيل العاملين ذوي العلاقة بالجودة في المنظمة.

المعيار السابع. تأكيد الجودة: يتصل هذا المعيار بعملية تأكيد الجودة، بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، المناولة، التسهيلات المادّية، معايير رضا العملاء والمحافظة على البيئة.

المعيار الثامن. تأثيرات الجودة: تعرض النتائج التي تحققت في المنظمات نتيجة تطبيقها لنظم الجودة.

المعيار التاسع. التنميط (التقييس): يتناول هذا المعيار كآفة المعايير التي استُخدمت في نظم الجودة، وكيفيّة تطبيقها وأساليب تحديثها.

المعيار العاشر. الرقابة: يعرض هذا المعيار أساليب المنظمة في التأكد من جودة منتجاتها وخدماتها.

ثانياً: جائزة مالكولم بالدريج:

استحدثت هذه الجائزة عام 1987، من قبل الحكومة الفيدرالية الأمريكية بغرض تطبيق نظام الجودة الشاملة، وكذلك لإيجاد شراكة بين القطاع العام والخاص، ويأتي الدعم الأساسي لبرنامج هذه الجائزة من مؤسسة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة والتي تأسست في عام 1988.

تعتبر جائزة مالكولم بالدريج الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمنح من قبل المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا ومن خلال لجنة وطنيه توجيهية، وهي جائزة الجودة الوحيدة التي تُقدم من قبل الرئيس الأمريكي، للمنظمة الفائزة بعد عملية تقويم تفصيلية، وتهدف الجائزة إلى الآتي(www.quality.nist.gov)

1. تنمية القدرة التنافسية.
2. ترويج ودعم عناصر ومكونات تميز الأداء.
3. نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تحقق مستويات التميُّز إلى غيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة من التميُّز.

تنطلق جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) من مفاهيم رئيسية تعبِّر عن قيم التميُّز والفاعلية وهي: (السلمي،2002)

1. الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبة العملاء.
2. أهمية وحيوية القيادة.
3. التعلم التنظيمي والتطوير المستمر.
4. أهمية العنصر البشري باعتباره الأساس في تحريك طاقات المنظمة.
5. التركيز على أهمية الجودة.
6. تعميق التوجه الاستراتيجي، ووضوح رسالة المنظمة.

7. تطوير نظم المعلومات في المنظمة.
8. الاهتمام بسلاسل التوريد الخاصة بالمنظمة.
9. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة نحو المجتمع المحلي.

معايير التقييم في جائزة مالكولم بالدريج:

يمثل الأنموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها الأنموذج، ويتميز بوجود معايير تتعلق بمنظمات الأعمال ومنظمات التعليم والمنظمات العاملة في المجال الصحي، ويتم تقييم المنظمات المتقدمة للفوز بهذه الجائزة بناءً على سبعة معايير، هي:

المعيار الأول. القيادة: ودورها في القدرة على قيادة وتوجيه المنظمة نحو التميُّز.

المعيار الثاني. التخطيط الاستراتيجي: ومدى دقة وفاعلية الخطط المرسومة ومدى تطبيقها ومدى تحقيقها للأهداف المرغوبة.

المعيار الثالث. التركيز على العملاء: مدى الأهتمام في تحقيق رغبات العملاء، ومدى رضا العملاء عن مستوى الخدمات أو المنتجات التي تطرحها المنظمة.

المعيار الرابع. المقاييس والتحاليل وإدارة المعرفة: مدى اعتماد المنظمة على المقاييس والمعايير العالمية، وتحليلها للسوق والنتائج والحقائق والمعلومات، واهتمامها بالتعلم والمعرفة كمنظمة تعلّم عصرية.

المعيار الخامس. التركيز على الموارد البشريّة: مدى الاهتمام بالمورد البشري تعليماً وتأهيلاً، كعنصر أساس لتحقيق التميُّز.

المعيار السادس. إدارة العمليات: مدى كفاءة المنظمة في إدارة عملياتها ومقدرتها على التطوير والتحسين المستمرين.

المعيار السابع. نتائج الأعمال: مستوى النتائج المتحققة قياساً بالاستثمار ومدى المساهمة المتحققة لخدمة المجتمع والمواطنين.

لقد فازت شركة Ritz Carlton Hotels بهذه الجائزة لعامي 1992 و1999 لتميُّزها في تمكين العاملين، وإعطائهم صلاحيات واسعة للإنفاق لمصلحة العملاء، كما فازت شركة Xerox Services Business بهذه الجائزة، عام 1997 بسبب تركيزها على تدعيم العاملين وتمكينهم، مما يشير إلى أهمية معيار تمكين العاملين في هذه الجائزة.

ثالثاً: الجائزة الأوروبية للجودة:

تأسست هذه الجائزة عام 1991، بهدف تقديم الدعم والتشجيع للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعَّال لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ويعتبر أنموذج هذه الجائزة من أبرز نماذج التميُّز إستخداماً في العالم، ويعدُّ مرجعاً للعالم أجمع، ومن الجدير بالذكر أن مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز يتبنى أنموذج التميُّز الأوروبي.

تقوم الجائزة الأوروبية للجودة على قاعدة أساسية نابعة من فكرة الجودة الشاملة، والتي نبعت بالأصل من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي أنشأت في عام 1988 وتشرف حالياً على منح هذه الجائزة. (www.efqm.org)

ويعرِّف الأنموذج الأوروبي "التميُّز" بأنه: الممارسة الماهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميُّز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس والمعايير التي تستند إليها مفاهيم الجائزة.

معايير التقييم في الجائزة الأوروبية للجودة:

لقد اعتمدت هذه الجائزة على أفكار وأنماط الإدارة القائمة على ثمانية أسس تستند إليها مفاهيم الجائزة، وهي:

المعيار الأول. التركيز على العملاء: من خلال معرفة مدى رضاهم ومدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

المعيار الثاني. التركيز على النتائج المستهدفة: مدى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرسومة وفق خططها وبرنامجها الزمني.

المعيار الثالث. تنمية علاقات الشراكة والتحالف: مدى قدرة المنظمة على تفعيل وتوسيع شراكاتها مع المنظمات والأطراف الأخرى.

المعيار الرابع. القيادة الفعّالة والأهداف الواضحة: مدى فعالية وقدرة القيادة على رسم أهداف واضحة وقابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيقها.

المعيار الخامس. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظّمة: مدى تمكين ومشاركة العاملين في وضع استراتيجية وخطط المنظمة واتخاذ القرارات.

المعيار السادس. التعلم المستمر وتنمية الإبداع: من خلال البرامج والخطط الموضوعة التي تعنى بالتعلم والإبداع وتشجيعه.

المعيار السابع. الإدارة بالحقائق والعمليات المتكاملة: ومدى الاعتماد على المعلومات والحقائق والنتائج والعمليات في اتخاذ القرارات في المنظمة.

المعيار الثامن. مسؤولية المنظّمة الاجتماعية: مدى مساهمة المنظمة في تنمية المجتمع ومراعاتها لمسؤوليتها الاجتماعية.

قامت جوائز التميُّز اليابانية والأمريكية والأوروبية التي ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة على قاعدة أساسية من فِكر مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك كل الجوائز التي اتخذت من اليابانية والأمريكية والأوروبية نماذج لها، وهي نماذج حاولت أن تحصر أهم عناصر التميُّز ومقومات تحقيقه في منظمات الأعمال المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى التميُّز. (المعاني، 2008، ص)

رابعاً: جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز

أُنشئت جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز في عام 1999 كأرفع جائزة للتميُّز على المستوى الوطني تحصل عليها المؤسسات في القطاعين العام والخاص، وكذلك الموظف المتميز. (دليل الجائزة،2012/ 2013)

أهداف جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز: تهدف الجائزة إلى ما يلي:

1. تعزيز التنافسية لدى المؤسسات.
2. نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
3. نشر ثقافة التميُّز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع وبما يتفق مع النماذج العالمية للتميُّز.
4. إبراز الجهد المتميِّز للمؤسسات وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها.
5. تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية.
6. تحقيق التميُّز في جميع مجالات وأنشطة المؤسسات.
7. تبادل الخبرات المتميِّزة بين المؤسسات ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

يعتبر الفوز بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز إنجازاً رفيعاً للمنظمة، واعترافاً واضحاً بأدائها المتميز والكفؤ والفعَّال، وأهم ميزات الجائزة أن الفائز بها يعتبر مثالاً يحتذى به وقدوة حسنة في المجتمع، وتُمنح المنظمة الحائزة على الجائزة تذكاراً وشهادة شكر وتقدير تسلم إليها في حفل كبير يقام تحت رعاية ملكية سامية، حيث تضع المنظمة الفائزة شعار الجائزة على مطبوعاتها لمدة عام من تاريخ فوزها بالجائزة.

مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز: يتولى مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز مهمة الإدارة والإشراف على الجائزة، وأهم الأسباب التي أوجبت إنشاء هذا المركز ما يلي:

1. المحافظة على أهمية إسم "جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز" كأرفع جائزة للتميُّز على المستوى الوطني في كآفة القطاعات.
2. توحيد أسس ومعايير التميُّز في كآفة المجالات، وإيجاد جهة للتدريب عليها.
3. إطلاق الأنموذج الأردني للتميُّز.
4. اعتبار المركز كجهة مخولة لاعتماد المقيمين وفق الأسس المعتمدة عالمياً.
5. لعدم تكرار نفس الجهود والنفقات في جهات أخرى تعمل في نفس المجال.

رؤية المركز: جعل مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز المحفز الرئيسي نحو الأردن الأكثر تنافسية عالمياً.

رسالة المركز: أن يكون مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز هو المرجعية الوطنية للجودة والتميُّز لمؤسسات القطاع العام والخاص وجمعيات الأعمال والمؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية، وذلك بقياس قدراتهم وفعاليتهم لتقديم المنتج والخدمة الأفضل لمتلقيها وإسهاماتهم في زيادة التنافس الاقتصادي.

ويقوم مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز بإدارة ثلاث جوائز هي:

1. جائزة الملك عبدالله الثاني لتميُّز الأداء الحكومي والشفافية.
2. جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص.
3. جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز لجمعيات الأعمال.

الشراكات العالمية: حصل مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز في عام 2007 على شهادة "الالتزام بالتميُّز" (Committed to Excellence) والتي تمنحها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والتي تعتبر أعلى مؤسسة عالمية تعنى بالتميُّز في الأداء، وبهذا الإنجاز يكون مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز أول مؤسسة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحصل على هذه الشهادة، كما ويستعد المركز حالياً للتقدم للمرحلة التالية وهي: "الاعتراف بتميُّز الأداء" (Recognized for Excellence) حرصاً منه على توافق كآفة إجراءاته وعملياته مع أفضل الممارسات العالمية.

قام المركز عام 2012 بتوقيع اتفاقية شراكة مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، بحيث يكون المركز الجهة الوحيدة المخولة بتقديم وتوزيع كل ما له علاقة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من دورات تدريبية ومطبوعات وخدمات أخرى في الأردن، ويأتي توقيع هذه الاتفاقية انطلاقاً من حرص المركز على متابعة أبرز التطورات العالمية وتطبيق أفضل الممارسات في مجال التميُّز والارتقاء بمستوى المؤسسات الحكومية

ومؤسسات القطاع الخاص وجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية من خلال مشاركتها في الجوائز المختلفة التي يديرها المركز.

وبناءً على هذه الاتفاقية سيقوم المركز بتجديد رخصة التدريب المعتمدة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تتيح للمركز تقديم التدريب المتخصص بالتقييم الذاتي ومنح الشهادات المعتمدة كشهادة "مقيّم معتمد" و "مرشد معتمد" و "كيف تبدأ رحلة المؤسسة نحو التميُّز"، كما حصل المركز على موافقة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على ترجمة الحالة العملية إلى اللغة العربية لتستخدم في الدورات التدريبية.

كما قام المركز بتوقيع إتفاقية مع الجمعية الأمريكية للرؤساء التنفيذيين لجمعيات الأعمال (The Center for Association Leadership) بهدف مأسسة التزامها بدعم الأعمال الأردنية ودورها في نمو وتنافسية اقتصاد المملكة، وكذلك للتأكد من أن المعايير التي يعتمدها المركز لجمعيات الأعمال تتفق مع المعايير الدولية، وتعمل ضمن مستوى مماثل لنظرائها في العالم.

الشراكات المحلية والإقليمية:

1. تأطيراً للتعاون القائم بين مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز ووزارة تطوير القطاع العام، قام المركز بتوقيع اتفاقية تعاون مع الوزارة، بهدف الارتقاء بأداء القطاع العام وتطويره، والذي يشكل هدفاً مشتركاً لكلا الطرفين.
2. قام المركز بتوقيع مذكرة تفاهم مع الجمعية الردنية للجودة، بهدف الاستفادة من الخبرات والإمكانيات والكفاءآت والبرامج التدريبية المتوفرة لدى المؤسستين، ونشر الوعي وتجذير ثقافة الجودة والتميُّز في الأردن، ورفع مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الأردنية بكآفة القطاعات.
3. قام المركز بتوقيع مذكرة تفاهم مع الجمعية الأردنية للطاقة المتجددة، بهدف تعزيز جهود المركز في تجذير ثقافة الاستخدام الأمثل للطاقة وكفاءتها وترشيد استهلاكها والاستثمار في طاقة المستقبل التي تعتمد على الطاقة المتجددة لدى كآفة

قطاعات المجتمع الأردني، وتشجيع ونشر وتطبيق مفاهيم الطاقة ورفع مستوى الوعي بها.

4. وقع المركز مذكرة تفاهم مشتركة مع كل من وزارة تطوير القطاع العام ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وديوان المحاسبة وديوان المظالم وهيئة مكافحة الفساد، وذلك بهدف إطلاق خدمة استقبال شكاوى المواطنين ومتابعتها ومعالجتها والرد عليها، وذلك عبر وحدة إدارة شكاوى المواطنين في وزارة تطوير القطاع العام.

5. وقع المركز مذكرة تفاهم مع المجلس الوطني لشؤون الأسرة، بهدف متابعة وتقييم التزام الجهات الحكومية بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية المتعلقة بشؤون الأسرة وبالاستراتيجيات المعدة من قبل المجلس والمقرة من قبل مجلس الوزراء، حيث أنها ضمن معايير الجائزة.

6. حرصاً من المركز على توطيد أواصر التعاون مع الدول العربية قام المركز بتوقيع مذكرة تفاهم مع مركز البحرين للتميُّز في مملكة البحرين، بهدف تطوير أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص.

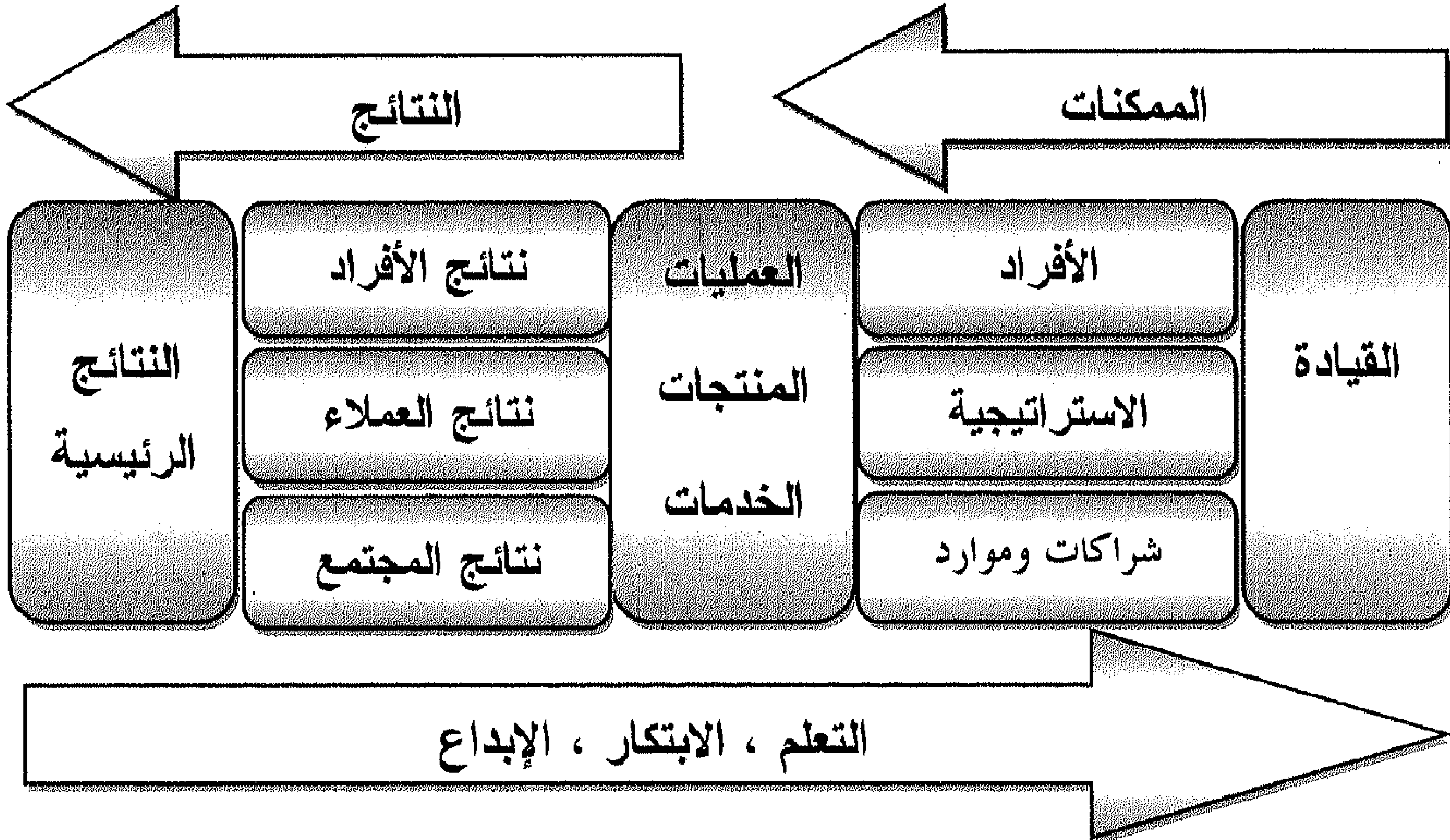
7. قام المركز بتوقيع اتفاقية تعاون مع كلية دبي للإدارة الحكومية لتعزيز التعاون بين الطرفين وتنفيذ مشاريع لبناء القدرات المشتركة.

8. قام المركز بتوقيع مذكرة تعاون مع وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بهدف الاستفادة من الخبرات والإمكانيات والكفاءآت والبرامج التدريبية المتوافرة لدى الطرفين، وتوظيفها في كل ما من شأنه رفع أداء المؤسسات في القطاع التعليمي إلى مستويات تنافسية من الجودة والتميُّز، وإيماناً بأهمية النهوض بالقطاع التعليمي ومؤسسات القطاع التعليمي ورفع كفاءته للوصول إلى مستويات تنافسية من الإبداع والتعلم والشفافية والمعرفة في كل من المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية.

أنموذج التميُّز الأردني: يعتمد أنموذج التميُّز الأردنـي للقطـاع الخـاص أنمـوذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) الذي يمنح المؤسسات المعـايير والمتطلبـات الأساسـية لتحقيق التميُّز في الأداء وقياس مدى نجاحها، ويتكون هذا الأنموذج من بعدين رئيسيين هما:

البُعد الأول: بُعد الممكنات: ويتشكل من المعايير التالية: القيادة، الاستراتيجية، الأفـراد، الشراكات والموارد، العمليات، المنتجات والخدمات.

البُعد الثاني: بُعد النتائج: ويتشكل من المعايير التالية: نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع والنتائج الرئيسية، حيث أنَّ بُعد الممكنات يؤدي إلى تحقيق بُعـد النتـائج، ويعتمـد هذا المفهوم في جوهره على آلية التقييم (الرادار، 2010)، والشكل التالي يوضح أنمـوذج التميُّز لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص:



الشكل (26) أنموذج التميُّـز الأردني

المصدر: (دليل الجائزة، 2012 / 2013)

التقييم وفق آلية الرادار: تُعتمد آلية تقييم المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص على آلية الرادار(RADAR Methodology 2010)، وهي أداة التقييم المستخدمة في أنموذج التميُّز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). وتتكون آلية التقييم من أربعة عناصر رئيسية هي:

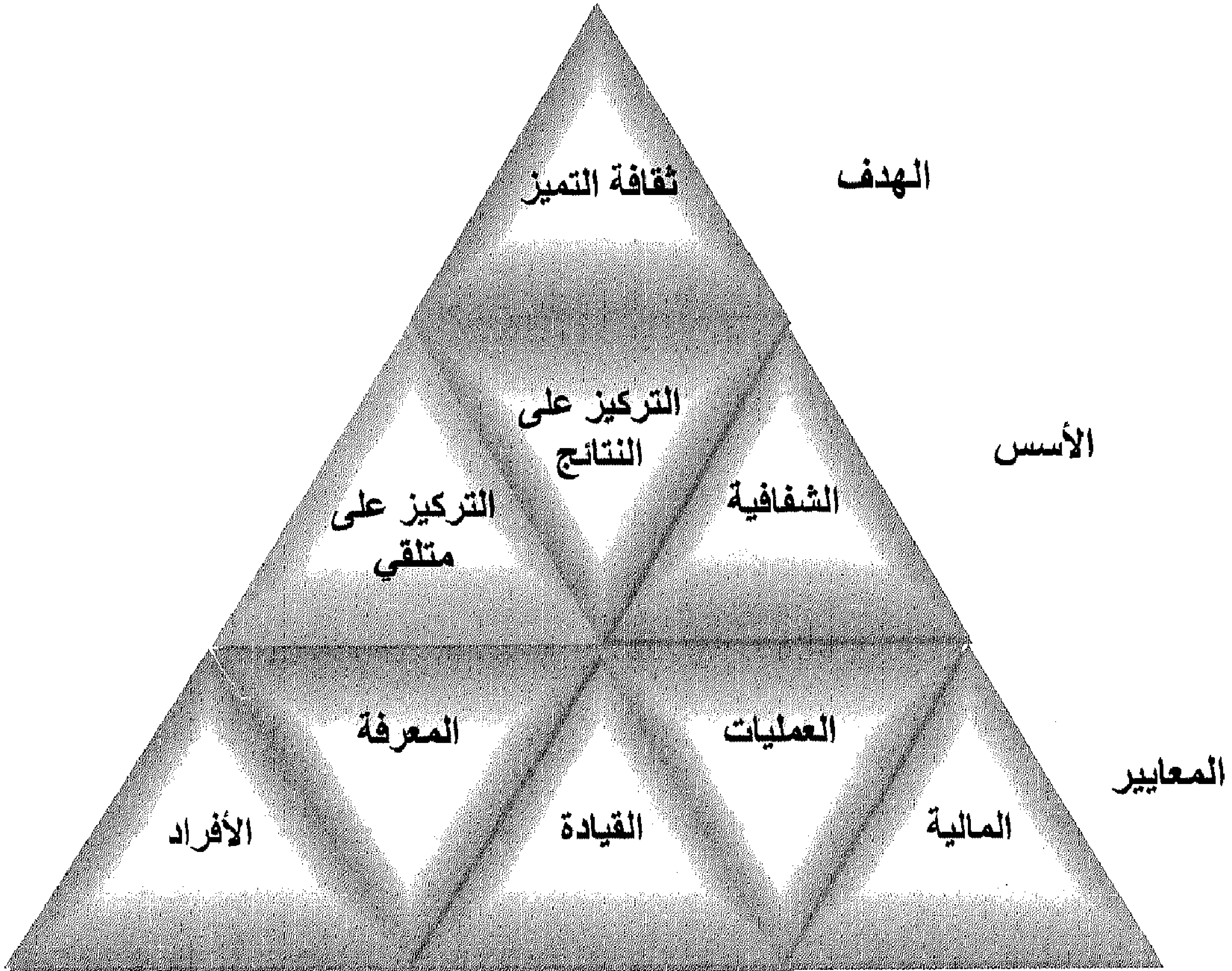
النتائج RESULTS، المنهجيّة APPROACH، التطبيق DEPLOYMENT

التقييم والتحسين ASSESSMENT & REFINEMENT

بنظرة شموليّة فإن آلية الرادار تنص على قيام المنظّمة بما يلي:

1. تحديد النتائج والأهداف المراد تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.
2. تخطيط وتطوير مجموعة من المنهجيات لتحقيق الأهداف الآنيّة والمستقبليّة.
3. تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.
4. تقييم وتحسين المنهجيات بناءاً على مراقبة وتحليل النتائج والتعلّم المستمر.

أما بالنسبة للقطاع العام فإن الأنموذج الأردني يعتمد هرم التميُّز، والذي تقيس به الجائزة مدى تبني المؤسسات العامة للأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة، بهدف الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في تجذير ثقافة التميُّز، والأسس الثلاثة هي: حكومة تركز على متلقي الخدمة وحكومة تركز على النتائج والعمل بشفافية، والشكل التالي يبين هرم التميُّز:



الشكل (27) هرم التميز

المصدر: (دليل الجائزة، 2012 / 2013)

مراحل الجائزة: تمر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز بالمراحل التالية:



الشكل (28) مراحل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: دليل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز، **2012/ 2013**

المرحلة الأولى. مرحلة التوعية بالجائزة: في بداية كل دورة من الجائزة يعقد مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز عدداً من ورشات التوعية للمؤسسات الراغبة بالاشتراك في الجائزة، بهدف التعريف بها وبأهدافها وفوائد الاشتراك فيها، إضافة إلى تقديم شرح عن معايير الجائزة وآلية التقييم والإطار الزمني.

المرحلة الثانية. مرحلة الاشتراك بالجائزة: تقوم المؤسسة الراغبة بالإشتراك بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص بتعبئة أنموذج الإشتراك إلكترونياً، وإرفاق الوثائق المطلوبة في الموعد المحدد، وتقوم إدارة المركز بإرسال كتب رسمية لإبلاغ المؤسسة بالموافقة أو عدم الموافقة على مشاركتها في الجائزة، ومن ثم تبدأ بإعداد تقرير الإشتراك بهدف تقديمه مع الوثائق المعززة لإدارة المركز في الموعد المحدد.

المرحلة الثالثة. مرحلة التدريب: يعقد المركز دورات تدريبية للمؤسسات المشاركة في الجائزة، بهدف تزويدها بمعلومات أكثر تفصيلاً وتعمقاً حول معايير الجائزة وآلية التقييم وكيفية كتابة تقرير الإشتراك.

المرحلة الرابعة. مرحلة التقييم: ويتم فيها ما يلي:

1. تقوم المؤسسة المشاركة بالإجابة على معايير الجائزة وتسليم تقرير الإشتراك والوثائق المعززة إلكترونياً مع نسختين ورقيتين لإدارة المركز.
2. يتم تعيين أعضاء هيئة المقيمين من قبل مجلس أمناء المركز، بعد اجتيازهم لدورة تدريبية متخصصة يعقدها المركز.
3. تتم عملية التقييم لكل مؤسسة من قبل فريق تقييم من أعضاء هيئة التقييم والذي يقوم المركز بتحديده، "يتم تعيين رئيس فريق للإشراف على فرق التقييم".
4. تقوم المؤسسة المشاركة بإعداد عرض تقديمي بهدف شرح خصوصيتها للمقيمين، ومن ضمنها طبيعة عملها ومتلقي خدماتها ومن هم أصحاب العلاقة لديها وغيرها من الأمور التي ترتأي عرضها.
5. يقوم كل عضو من فريق التقييم بدراسة تقرير المؤسسة بشكل منفصل، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عن كل مؤسسة، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها من خلال الزيارة الميدانية، ومن ثم يتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
6. يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع المؤسسة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
7. يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية إلى المؤسسة بهدف التأكد مما ورد في تقرير الاشتراك، بالإضافة إلى تكوين صورة أشمل وأوضح عن المؤسسة.

8. بعد زيارة التقييم الميدانية، يعد الفريق التقرير النهائي للمؤسسة والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم.
9. يقوم رئيس الفريق خلال مراحل التقييم المختلفة بمراجعة التقارير المستقلة والتوافقية والنهائية والتي أعدها فريق التقييم لضمان أعلى درجات الدقة والموضوعية.

المرحلة الخامسة. مرحلة تحديد المؤسسات الفائزة: ويتم خلالها:

1. يقوم المركز بتشكيل هيئة محكمين متخصصة بهدف مناقشة التقارير النهائية للمؤسسات المشاركة في الجائزة.
2. ترفع الهيئة مخرجات اجتماعها إلى اللجنة التوجيهية المنبثقة عن مجلس الأمناء.
3. تنسب اللجنة التوجيهية إلى مجلس الأمناء أسماء المؤسسات الفائزة بالجائزة، والمؤسسات الحاصلة على "ختم التميُّز" وعلامة "أفضل الممارسات".
4. يقرر مجلس الأمناء أسماء المؤسسات الحائزة على الجائزة.
5. بعد إعلان النتائج، تحصل كل مؤسسة مشاركة في الجائزة على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة، يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها، مما يساعدها على التحسين المستمر في أدائها.

المرحلة السادسة. إعلان النتائج: تحت الرعاية الملكية السامية، يحتفي المركز بالحائزين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز في حفل كبير، حيث تتسلم المؤسسات الفائزة تذكاراً للجائزة وشهادة شكر، تقديراً لها على أدائها المتميز.

المرحلة السابعة. المراجعة والتطوير: يقوم المركز بتصميم استبانات بهدف الحصول على التغذية الراجعة من أصحاب العلاقة حول الدورة الأخيرة من الجوائز، حيث يقوم بتحليلها ومناقشة مخرجاتها في ورشات المراجعة والتطوير التي يعقدها بحضور موظفي الوزارات والمؤسسات المشاركة في الجوائز وأعضاء هيئة المقيمين، ويقوم المركز بدراسة مخرجات هذه الإستبانات والورشات لتحديد التحسينات الضرورية على الجوائز ليصار بعدها إلى رفع التوصيات لمجلس أمناء المركز ليقر التعديلات اللازمة على الجوائز.

يتم خلال الورشات طرح كآفة المواضيع المتعلقة بالجوائز من حيث إطارها العام، متطلباتها، معاييرها وأسئلتها، آلية التقييم، التقرير التقييمي وحفل توزيع الجوائز.

نظام التقييم الإلكتروني:

بهدف أتمتة الخدمات التي يقدمها المركز ولرفع درجة دقة وموضوعية عملية التقييم وعملية اتخاذ القرار قام المركز بتطوير نظام التقييم الإلكتروني، ويساعد هذا النظام على سهولة تبادل البيانات والمعلومات بين المركز وأعضاء هيئة المقيمين واختيار وتوزيع المقيمين على المؤسسات المشاركة وتحديد العلامات، كما يفيد بأرشفة كآفة الوثائق والتقارير إلكترونياً، وتتكون عملية التقييم الإلكتروني من ثلاث مراحل هي: تسجيل الجهات المشاركة، كتابة تقرير الإشتراك إلكترونياً، عملية التقييم، وتالياً أبرز معالم الجوائز التي يمنحها مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز لمؤسسات القطاعين الخاص والعام:

الجوائز التي يديرها مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز:

يقوم مركز الملك عبدالله الثاني للتميُّز بالإدارة والإشراف على جوائز التميُّز التالية:

أولاً. جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص:

استحدثت هذه الجائزة في عام 1999، كأول وأرفع جائزة للتميُّز على المستوى الوطني، والمشاركة فيها إختيارية بعكس جائزة الملك عبدالله الثاني لتميُّز الأداء الحكومي والشفافية للقطاع العام.

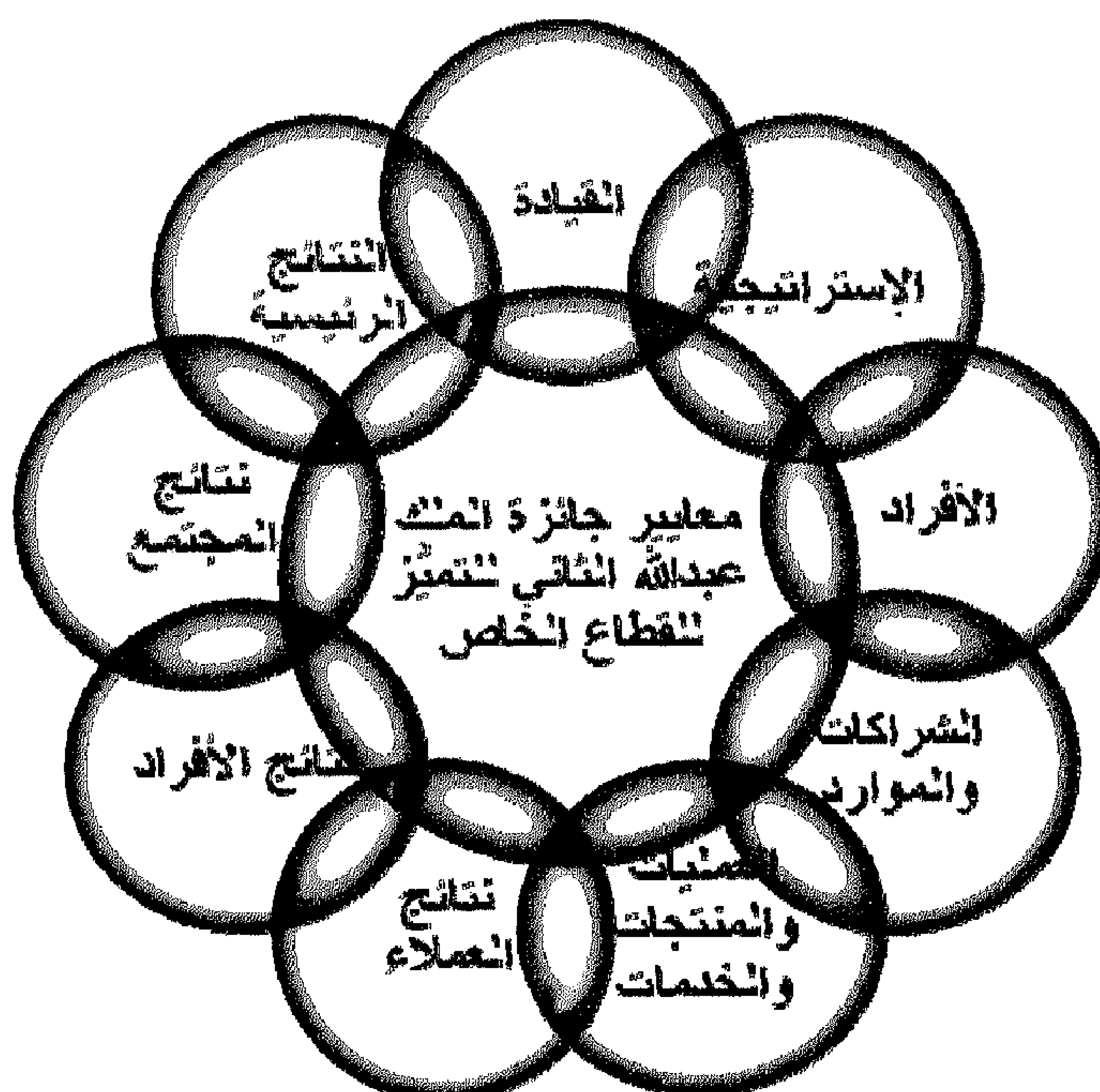
الفئات المستهدفة للجائزة: تُمنح لست فئات من مؤسسات القطاع الخاص وهي:

1. المؤسسات الصناعية الكبيرة، أو وحداتها الفرعية.
2. المؤسسات الخدميّة الكبيرة، أو وحداتها الفرعية.
3. المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
4. المؤسسات الخدميّة الصغبرة والمتوسطة.

5. المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.
6. المؤسسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر.

معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّـز للقطاع الخاص:

ترتكز جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص على تسعة معايير هي:



الشكل (29) معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص

تصميم المؤلف بالاستناد إلى: دليل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميُّز للقطاع الخاص

المعيار الأول. القيادة: المؤسسات المتميِّزة لديها قادة يعملون على تشكيل المستقبل وتحقيقه، ويتصرفون كقدوة حسنة من خلال التزامهم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها، ويبنون الثقة طوال الوقت، كما يتمتعون بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤ والاستجابة في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر لها، والقادة المتميزون يقومون بما يلي:

1. القادة يطورون رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل ويتصرفون كقدوة حسنة: وعملياً القادة في المؤسسات المتميزة يقومون بـ :

* وضع وايصال توجه واضح وتركيز استراتيجي، كما ويعملون على توحيد موظفيهم في التشارك وتحقيق الغاية الرئيسية من وجود المؤسسة وتحقيق أهدافها.
* ضمان مستقبل المؤسسة، عن طريق تعريف وايصال الغاية الرئيسية من وجودها، والتي تشكل الأساس لرؤية وقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل والسلوك المؤسسي لديها.
* إظهار الالتزام بالقيم المؤسسية وتقديم القدوة الحسنة في الإحترام، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.
* دعم التطوير المؤسسي من خلال القيم المشتركة، المساءلة، أخلاقيات وثقافة المؤسسة، وثقافة الثقة والانفتاح.
* ضمان تعامل الموظفين باحترام، وتبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.
* إيجاد ثقافة مشتركة للمؤسسة ومراجعة وتطوير فاعلية سلوكيات الأفراد القيادية.

2. القادة يعرِّفون ويراقبون ويراجعون ويقودون عملية تحسين نظام إدارة المؤسسة وتحسين أدائها: وعملياً القادة في المؤسسات المتميزة يقومون بـ:

* استخدام مجموعة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى الإنجاز، بما يتيح للمؤسسة تحديد الأولويات قصيرة وطويلة المدى الخاصة بأصحاب العلاقة الرئيسيين مع تعريف واضح لعلاقات السبب والأثر.
* تحسين وتطوير نظام إدارة المؤسسة، بما يتضمن تقييم النتائج للعمل على تطوير الأداء المستقبلي وتقديم المنافع المستدامة لأصحاب العلاقة.
* اتخاذ القرارات إعتماداً على معلومات مبنية على الحقائق، واستخدام كل المعرفة المتوافرة لتوضيح وتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات العلاقة.

* التعامل بشفافية والتصرف بشكل مسؤول أمام أصحاب العلاقة والمجتمع ككل عن أدائهم، والدعم الفعلي لرغبة المؤسسة في الامتثال للتشريعات والتفوق عليها.
* الوصول إلى مستويات عالية من ثقة أصحاب العلاقة من خلال ضمان تحديد المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح في جميع عمليات المؤسسة.
* فهم وتطوير وتحديد قدرات المؤسسة.

3. **القادة يتعاملون مع أصحاب العلاقة الخارجيين:** وعملياً القادة في المؤسسات المتميزة يقومون بـ:

* التعرف على مجموعات أصحاب العلاقة الخارجيين باختلافها وتطوير منهجيات للفهم والتنبؤ والاستجابة لاحتياجاتها وتوقعاتها المختلفة.
* إيجاد منهجيات لإشراك العملاء، الشركاء والمجتمع في تطوير الأفكار والإبداع.
* استخدام الإبداع في تعزيز سمعة المؤسسة والانطباع العام لجذب عملاء جدد.
* تحديد الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية بناءً على الاحتياجات المؤسسية والاستراتيجية، وبناءً على نقاط القوة والقدرات المكملة لتلك الموجودة لدى المؤسسة.
* ضمان الشفافية في إصدار التقارير لأصحاب العلاقة الرئيسيين بما يتناسب مع توقعاتهم بما فيهم المؤسسات المعنية بالحاكمية ذات العلاقة.

4. **القادة يعززون ثقافة التميُّز لدى موظفي المؤسسة:** وعملياً القادة في المؤسسات المتميزة يقومون بـ:

* إلهام الموظفين وإيجاد ثقافة إشراك، ملكية، تمكين، ريادة، تحسين ومساءلة.
* نشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة، لتشجيع الإبداع والتطوير.
* ضمان قدرة الموظفين على المساهمة في تحقيق نجاحهم ونجاح المؤسسة المستمرين من خلال إدراكهم لقدراتهم الكاملة في جو من الشراكة الحقيقية.

* دعـم المـوظفين علـى جميـع مـستويات المؤسـسة لتحقيـق خططهـم، أهـدافهم ومستهدفاتهم وتقدير جهودهم في الوقت والشكل المناسبين.
* دعم وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص.

5. **القادة يضمنون مرونة المؤسسة وإدارتها الفعَّالة للتغيير:** وعملياً القادة في المؤسـسات المتميزة يقومون بـ:

* فهم المحركات الداخلية والخارجية للتغيير المؤسسي.
* إظهـار القـدرة علـى اتخـاذ قـرارات سـليمة في الوقـت المناسـب، اعتمـاداً علـى المعلومات المتوافرة والخبرات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبـة علـى قراراتهم.
* إظهار المرونة، ويقومون بمراجعة وتكييـف وإعـادة موائمـة توجـه المؤسـسة عنـد الضرورة وبناء الثقة في كآفة الأوقات.
* إشراك كآفة أصحاب العلاقة والسعي وراء التزامهم في المساهمة في نجاح المؤسسة المستدام وأي تغييرات ضرورية لضمان هذا النجاح.
* إظهار القدرة للمحافظة على ميزتهم المستدامة مـن خـلال قـدرتهم علـى الـتعلم والتجاوب السريعين لطرق العمل الجديدة.
* تخصيص الموارد اللازمة لتأمين الإحتياجات على المدى البعيد بدلاً من تخصيصها للربحية قصيرة المدى، وإيجاد مكانة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها.

المعيار الثاني. الاستراتيجية: المنظّمات المتميِّزة تطبق رؤيتها ورسالتها من خـلال تطـوير اسـتراتيجية تركـز علـى أصـحاب العلاقـة، وعلـى الـسياسات والخطـط والأهـداف والعمليات التي يتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق الاستراتيجية، والاستراتيجية المتميزة تمتـاز بما يلي:

1. **الاستراتيجية مبنية على فهم إحتياجات وتوقعات كل من أصحاب العلاقـة والبيئـة الخارجية:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* جمع احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة كمدخل لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة، مع بقاء المؤسسة متيقظة بشكل دائم لأي تغيرات.
* تحديد وفهم والتنبؤ بأية تطورات ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة.
* تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الأنماط الاقتصادية والسوقية والمجتمعية والتي تؤثر على المؤسسة.
* فهم والتنبؤ بالأثر طويل وقصير المدى للتغيرات ذات العلاقة في المتطلبات السياسية، القانونية، التشريعية، ومتطلبات الامتثال.
* تحديد وفهم التنبؤ بالفرص والتهديدات بناءً على التغذية الراجعة من أصحاب العلاقة والمعلومات والتحليلات الخارجية الأخرى .

2. **الاستراتيجية المبنية على فهم الأداء الداخلي والقدرات الداخلية:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تحليل أنماط الأداء التشغيلي، والكفاءات الآساسية والمخرجات لفهم القدرات المؤسسية الحالية والمسقبلية .
* تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والكفاءات الرئيسة لشركاء المؤسسة الحاليين والمحتملين، لفهم كيفية الاستفادة منها في تعزيز قدرات المؤسسة .
* تحليل البيانات والمعلومات لتحديد أثر التكنولوجيا الحديثة ونماذج الأعمال على أداء المؤسسة .
* مقارنة أداء المؤسسة مع مقارنات مرجعية ذات علاقة لفهم نقاط القوة وفرص التحسين النسبية الخاصة بها .

3. **الاستراتيجية والسياسات الداعمة يتم إعدادها ومراجعتها وتحديثها:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* إيجاد استراتيجية واضحة وسياسات داعمة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

* تحديد وفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق رسالة المؤسسة وتقييم التقدم نحو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
* استخدام الكفاءات الأساسية لإيجاد المنفعة لكافة أصحاب العلاقة ومنهم المجتمع.
* تبني آليات فعّالة لفهم السيناريوهات المستقبلية وإدارة المخاطر الاستراتيجية.
* فهم محركات (دوافع) العمل الرئيسية: المؤسسات توازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات أصحاب العلاقة في التخطيط لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.
* ضمان الاستدامة الاقتصادية، المجتمعية والبيئية.

4. **الاستراتيجية والسياسات الداعمة يتم إيصالها وتطبيقها ومراقبتها:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تعريف المخرجات المطلوبة ومؤشرات الأداء ذات العلاقة وتحديد المستهدفات بناءً على رؤية ورسالة المؤسسة ومقارنة أدائها مع مؤسسات أخرى.
* تطبيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة بشكل نظامي لتحقيق النتائج المطلوبة بموازنة الأهداف قصيرة وطويلة المدى.
* المواءمة والمحافظة على هيكل تنظيمي وإطار عمليات رئيسية للمؤسسة يحقق استراتجيتها ويضيف قيمة لأصحاب العلاقة، ويحقق التوازن الأمثل للكفاءة والفعّالية.
* مواءمة أهداف الأفراد وفرق العمل مع الأهداف الاستراتيجية وضمان تمكينهم.
* التواصل مع أصحاب العلاقة فيما يتعلق بالاستراتيجية والسياسات الداعمة.
* وضع أهداف واضحة للابتكار وتعديل الإستراتيجية لتتلائم مع إنجازات الابتكار.

المعيار الثالث. الأفراد: المؤسسات المتميزة تقدِّر أفرادها، وتنشئ ثقافة تساعد على تحقيق المنفعة المتبادلة في تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية، والمؤسسات المتميِّزة تبني وتطوِّر قدرات موظفيها، وتعمل على نشر العدالة والمساواة، كذلك تهتم بالموظفين،

وتواصل معهم، فتكافؤهم وتقدر جهودهم بشكل يحفّزهم ويبني الالتزام لديهم، ويمكّنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم لفائدة مؤسستهم.

1. **خطط الأفراد تدعم استراتيجية المؤسسة:** وعملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تعريف مستويات أداء الأفراد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح.
* موائمة خطط الأفراد مع الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا الجديدة والعمليات الرئيسة.
* إشراك الموظفين وممثليهم في إعداد ومراجعة الاستراتيجيات والسياسات والخطط المتعلقة بالموظفين وتبني منهجيات مبدعة وخلاّقة عند اللزوم.
* إدارة التوظيف، التطور الوظيفي، تنقّل الموظفين، التخطيط الإحلالي مدعوماً بالسياسات الملائمة لضمان العدالة وتكافؤ الفرص.
* استخدام مسوحات الأفراد وأشكال التغذية الراجعة الأخرى من الموظفين لتحسين الاستراتيجية والسياسات والخطط المتعلقة بالموظفين.

2. **معرفة وقدرات الأفراد يتم تطويرها:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* فهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية.
* ضمان ضرورة مساعدة خطط التدريب والتطوير للأفراد على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من المهارات والقدرات.
* موائمة أهداف الأفراد وفرق العمل مع مستهدفات المؤسسة ومراجعتها وتحديثها.
* تقييم الموظفين ومساعدتهم في تحسين أدائهم بما يضمن قدرتهم على البقاء في وظائفهم الحالية ويحسّن فرصهم في التنقل الوظيفي.
* ضمان توفر الأدوات والكفاءات والمعلومات والتمكين للموظفين لتعظيم مساهمتهم.

3. **موائمة الأفراد، إشراكهم وتمكينهم:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* ضمان مواءمة الموظفين على المستوى الفردي وعلى مستوى الفرق مع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

* إيجاد ثقافة التطوير وتقدير تفاني الموظفين، مهاراتهم، مواهبهم وإبداعهم.

* تشجيع الموظفين على أن يكونوا صانعين وسفراء النجاح المستمر للمؤسسة.

* ضمان وجود عقلية منفتحة لدى الموظفين، واستخدام الإبداع والابتكار للاستجابة السريعة للتحديات التي يواجهونها.

* إيجاد ثقافة للريادة تساعد الموظفين على الإبداع في كافة مجالات المؤسسة.

* إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعّالية العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى للعمليات.

4. **الموظفون يتواصلون بشكل فعَّال داخل المؤسسة:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* فهم احتياجات وتوقعات الاتصال الخاصة بالموظفين.

* بناء استراتيجية وسياسات وخطط وقنوات إتصال بناءً على الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالاتصالات.

* إيصال توجه واضح وتركيز استراتيجي وضمان فهم الموظفين لرسالة ورؤية وقيم وأهداف المؤسسة.

* ضمان أن الأفراد يدركون ويستطيعون إظهار مساهمتهم في نجاح المؤسسة.

* تسهيل مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات لإقامة الحوار في المؤسسة.

5. **تقدير الموظفين ومكافأتهم والاهتمام بهم:** وعملياً المؤسسة المتميزة تقوم بـ:

* ربط التعويضات والمنافع والفصل والنقل وغيرها من الأمور ذات العلاقة بالتوظيف مع الاستراتيجية والسياسات لتشجيع واستدامة إشراك وتمكين الموظفين.

* تبني منهجيات تضمن توازناً معقولاً بين عمل الموظف وحياته.

* ضمان وتشجيع تنوع الموظفين.
* ضمان بيئة عمل أمنة وصحية للموظفين.
* تشجيع الموظفين للمشاركة في النشاطات الموجهة للمجتمع.
* نشر ثقافة الدعم، والتقدير والاهتمام المتبادلين بين الأفراد وبين الفرق.

المعيار الرابع. الشراكات والموارد: المؤسسات المتميِّزة تخطط وتدير الشراكات الخارجية، والموردين والموارد الداخلية لدعم الاستراتيجية والسياسات، ودعم فاعليّة سير العمليات، وضمان إدارتها الفعَّالة لأثرها البيئي والمجتمعي.

1. **إدارة الشركاء والموردين لتحقيق المنفعة المستدامة:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تقسيم وتصنيف الشركاء والموردين بما يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة وتبني السياسات والعمليات المناسبة لإدارتهم بشكل فعّال.
* بناء علاقة مستدامة مع الشركاء والموردين على أساس الثقة والاحترام المتبادل.
* بناء شبكة علاقات واسعة لتمكين المؤسسة من تحديد فرص الشراكات المحتملة.
* فهم الشراكات على أساس كونها علاقات طويلة الأمد وتحسن القيمة المستدامة.
* بناء شراكات تمكّن المؤسسات من تقديم قيمة محسنة لأصحاب العلاقة الأساسيين.
* العمل مع الشركاء لتحقيق المنفعة المتبادلة لتحقيق الأهداف المشتركة.

2. **إدارة الموارد المالية لضمان النجاح المستدام:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* إعداد وتطبيق الاستراتيجية والسياسات المالية لدعم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
* تصميم عمليات التخطيط المالي، الرقابة المالية، التقارير المالية والمراجعة لتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى لاستخدام الموارد.
* إعداد وتطبيق عمليات حاكمية مالية تناسب كافة المستويات ذات العلاقة.

* تقييم واختيار والتأكد من صحة الاستثمار أو تقليلة في كل من الأصول الملموسة مع الأخذ بعين الاعتبار أثارها الإقتصادية والإجتماعية والبيئية طويلة المدى.
* بناء مستوى عالي من الثقة لدى أصحاب العلاقة من خلال ضمان أن المخاطر المالية محدودة وتتم إدارتها بالشكل المناسب.
* موائمة تحقيق الأهداف طويلة المدى مع دورات التخطيط المالي قصيرة المدى.

3. **إدارة الأبنية، المعدات، المواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تطوير وتطبيق إستراتيجية وسياسات داعمة لإدارة المباني، المعدات، والمواد التي تدعم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
* الاستخدام الأمثل للأصول الملموسة من أبنية ومعدات ومواد وإدارة دورة حياتها وسلامتها بشكل فعّال.
* المؤسسة تدير أثر عملياتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة بشكل نشط.
* قياس وإدارة أي آثار سلبية لعمليات المؤسسة على المجتمع والموظفين.
* تبني وتطبيق سياسات ومنهجيات لتقليل الأثر البيئي محلياً وعالمياً، متضمنة تحديد غايات طموحة لتحقيق المواصفات والمتطلبات القانونية والتفوق عليها.

4. **إدارة التكنولوجيا لدعم تحقيق الاستراتيجية:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تطوير استراتيجية وسياسات داعمة لإدارة جميع الموارد التكنولوجية التي تدعم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
* استخدام التكنولوجيا، بما فيها العمليات التي تعتمدعلى تكنولوجيا المعلومات لدعم وتحسين عمل المؤسسة الفعّال.
* إدارة جميع الموارد التكنولوجية والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحالية واستبدال التكنولوجيا القديمة.

* إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة المعنيين في تطوير وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتعظيم الفائدة.
* تحديد وتقييم البدائل التكنولوجية، والتكنولوجيا الناشئة في ضوء أثرها على أداء المؤسسة وقدراتها وعلى البيئة.
* استخدام التكنولوجيا لدعم الإبداع والابتكار.

5. **إدارة المعلومات والمعرفة لدعم إتخاذ القرار بشكل فعّال ولبناء قدرة المؤسسة: وعملياً** المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* ضمان أن القادة مزودين بمعلومات دقيقة وكافية لدعمهم في اتخاذ القرار الفعّال وفي الوقت المناسب، ومساعدتهم بالتنبؤ بفاعلية الأداء المستقبلي للمؤسسة.
* تحويل البيانات إلى معلومات وإذا دعت الحاجة إلى معرفة يمكن مشاركتها واستخدامها بفاعلية.
* توفير ومراقبة عملية الوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازمة من قبل الموظفين والمستخدمين الخارجيين، مع ضمان أمن المعلومات وحماية الملكية الفكرية للمؤسسة.
* بناء وإدراة شبكات علاقات لتحديد فرص الإبداع من داخل وخارج المؤسسة.
* استخدام الإبداع بشكل يفوق التغير الفني، ويظهر وسائل وطرق جديدة لتقديم قيمة للعملاء ووسائل جديدة للعمل ووسائل جديدة لبناء الشركات والموارد والكفاءات.
* استخدام بيانات ومعلومات عن الأداء والقدرات الحالية للعمليات لتحديد فرص الإبداع وتوليدة.

المعيار الخامس. العمليات، المنتجات والخدمات: المؤسسات المتميزة تصمم وتدير وتحسن العمليات والمنتجات والخدمات، لإيجاد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب العلاقة الآخرين.

1. **العمليات يتم تصميمها وإدارتها لتقديم القيمة المثلى لأصحاب العلاقة:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تحليل، تصنيف وتحديد أولويات العمليات كجزء من نظام إدارة المؤسسة الكلي وتبني المنهجيات المناسبة لإدارتها وتحسينها بشكل فعّال، ومن ضمنها العمليات التي تتعدى حدود المؤسسة.
* تحديد مالكي العمليات بشكل واضح ودورهم ومسؤوليتهم في التطوير والحفاظ على إطار العمليات الرئيسة وتحسينه.
* تطوير مؤشرات أداء ومقاييس مخرجات ذات معنى للعملية ترتبط بشكل واضح بالأهداف الاستراتيجية.
* تحويل الإفكار الجديدة إلى واقع من خلال العمليات التي تساعد على الإبداع بحيث تناسب طبيعة وأهمية التغييرات التي ستحدثها.
* تقييم الأثر والقيمة المضافة للإبداعات والتحسينات على العمليات.

2. **المنتجات والخدمات يتم تطويرها لإيجاد القيمة المثلى للعملاء:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي :

* السعي وراء الإبداع وإيجاد قيمة للعملاء.
* استخدام أبحاث السوق ومسوحات العملاء، وأشكال التغذية الراجعة الأخرى للتنبؤ ولتحديد مجالات التطوير التي تؤدي إلى تحسين مجموعة المنتجات والخدمات.
* إشراك الموظفين، العملاء، الشركاء والموردين في تطوير منتجات وخدمات وخبرات جديدة ومبدعة لكل مجموعات العملاء الحاليين والجدد.
* فهم وتنبؤ أثر التكنولوجيا الجديدة على الخدمات والمنتجات.
* استخدام الابتكار لتصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة ومبدعة بالتعاون مع العملاء والشركاء وغيرهم من أصحاب العلاقة.

* الأخذ بعين الاعتبار أي أثر لدورة حياة المنتج والخدمة على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

3. **المنتجات والخدمات يتم تسويقها والترويج لها بشكل فعّال:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* تعريف عرض القيمة بوضوح لضمان الاستدامة من خلال موازنة احتياجات كافة أصحاب العلاقة المعنيين.

* تعريف أنموذج العمل من ناحية القدرات الأساسية العمليات، الشركاء وقيمة العرض.

* تطبيق أنموذج العمل وعرض القيمة من خلال تعريف نقاط البيع الفريدة، ووضع المؤسسة بالنسبة للسوق.

* تطوير استراتيجيات التسويق لترويج المنتجات والخدمات للعملاء المستهدفين ومجموعات المستخدمين بشكل فعّال.

* تسويق مجموعة المنتجات والخدمات للعملاء الحاليين والمحتملين بشكل فعّال.

* ضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بالوعود.

4. **الخدمات والمنتجات يتم إنتاجها وتقديمها وإدارتها:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* إنتاج وتقديم الخدمات والمنتجات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء والتفوّق عليها بما يتوافق مع عرض القيمة المطروحة.

* ضمان أن الموظفين لديهم الأدوات والكفاءات والمعلومات والتمكين اللازمين لزيادة قدراتهم على تعظيم تجربة العملاء .

* إدارة المنتجات والخدمات طيلة دورة حياتها بما فيها إعادة الاستخدام وإعادة التدوير إن أمكن مع الأخذ بعين الاعتبار أي أثر على الصحة العامة والسلامة والبيئة .

* مقارنة أداء عملية تقديم الخدمة والمنتج مع مقارنـات مرجعيـة ذات علاقـة لفهـم نقاط القوة لديها والاستفادة منها لتعظيم القيمة المقدّمة للعملاء .

* إشراك الموظفين، العملاء، الشركاء والموردين في تعظيم الفعّاليـة والكفـاءة المثلـى لسلسلة القيمة .

5. **علاقات المتعاملين تتم إدارتها وتحسينها:** وعملياً المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* معرفة مجموعات العملاء والاستجابة لإحتياجاتها وتوقعاتها المختلفة والتنبؤ بها.

* تحديد وتلبية متطلبات الاتصال اليومي طويل الأمد مع العملاء.

* بناء وإبقاء قنوات الاتصال مع كافة العملاء المبنية على الثقة والانفتاح والشفافية.

* مراقبة ومراجعة تجـارب العمـلاء الـسابقة وأرائهـم بـشكل مـستمر والاسـتجابة السريعة والفعَالة لأي تغذية راجعة .

* تقديم النصح للعملاء حول الاستخدام الصحيح للمنتجات والخدمات .

المعيار السادس. نتائج العملاء: عملياً، المنظمات المتميِّزة تقوم بـ:

* تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات ذات العلاقة في تحديـد نجـاح تطبيقهـا للاستراتيجية والسياسات الداعمة بناءً على احتياجات وتوقعات العملاء.

* تحديد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناءً على احتياجات وتوقعات العمـلاء بمـا يتماشى مع استراتيجيتها المختارة.

* تظهر نتائج عملاء إيجابية أو جيدة ومستقرة خلال ثلاث سنوات على الأقل.

* تفهم بوضوح الأسباب والمحركات التي تقود إلى تحقيق أنماط النتائج والأثر لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات العلاقة.

* تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.

* تفهم ما تحقق من نتائج رئيسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتستخدم هذه البيانات إن وجدت لتحديد المستهدفات.

* تجزئ وتفصِّل النتائج لفهم تجارب واحتياجات مجموعات العملاء المحددة.

1. **آراء العملاء:** عملياً، المنظمات المتميِّزة تقوم بـ:

* تعبِّر عن آراء عملائها من خلال: إجراء مسوحات العملاء، مجموعات التركيز، ترتيب الموردين، الثناء والشكاوى.
* يجب أن تقدم هذه الآراء فهماً واضحاً لفعالية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات الداعمة والعمليات المتعلقة بالعملاء من وجهة نظر العملاء.
* اعتماداً على غاية المؤسسة يمكن أن تركز المقاييس على السمعة والانطباع العام، قيمة المنتج أو الخدمة، تقديم المنتج أو الخدمة، خدمة علاقات ودعم العملاء وولاء وارتباط العملاء.

2. **مؤشرات الأداء:** عملياً، المؤسسات المتميِّزة تقوم بـ:

* هذه مؤشرات داخلية تستخدمها المؤسسة لمراقبة وفهم والتنبؤ بأداء المؤسسة وتحسينه وللتنبؤ أيضا بأثرها على رأي العملاء الخارجيين .
* يجب أن تقدم هذه المؤشرات فهماً واضحاً لفعَّالية وكفاءة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات الداعمة والعمليات المتعلقة بالعملاء .
* اعتماداً على غاية المؤسسة، يمكن أن تركز المقاييس على: تقديم المنتج أو الخدمة، خدمة علاقات ودعم العملاء، الثناء والشكاوى، التقدير الخارجي .

المعيار السابع. نتائج الأفراد: عملياً المؤسسات المتميِّزة تقوم بـ:

* تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات ذات العلاقة في تحديد نجاح تطبيقها للاستراتيجية والسياسات الداعمة، بناءاً على احتياجات وتوقعات الأفراد.
* تحدد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناءاً على احتياجات وتوقعات الأفراد بما يتماشى مع استراتيجيتها المختارة .
* تظهر نتائج أفراد ايجابية أو جيدة ومستقرّة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.

* تفهم بوضوح الأسباب والمحركات التي تقود إلى تحقيق أنماط النتائج والأثر لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات العلاقة .
* تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية .
* تفهم ما تحقق من نتائج رئيسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتستخدم هذه البيانات إن وجدت لتحديد المستهدفات .
* تجزأ وتفصّل النتائج لفهم تجارب واحتياجات مجموعات الأفراد المحددة.

1. آراء الأفراد: عملياً، المنظمات المتميِّزة تقوم بـ:

* تعبِّر عن آراء أفرادها من خلال: إجراء مسوحات الأفراد، مجموعات التركيز، المقابلات، التقييم النظامي.
* يجب أن تقدم هذه الآراء فهماً واضحاً لفعالية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات الداعمة والعمليات المتعلقة بالأفراد من وجهة نظر الأفراد.
* اعتماداً على غاية المؤسسة يمكن أن تركز المقاييس على: الرضى ومدى مشاركة الموظفين والفخر والاعتزاز بالمؤسسة، القيادة والإدارة، تحديد المستهدفات وإدارة الكفاءات والأداء، التدريب والتطوير الوظيفي، الاتصال الفعَّال وظروف العمل.

2. مؤشرات الأداء: عملياً، المنظمات المتميِّزة تقوم بـ:

* هذه مؤشرات داخلية تستخدمها المؤسسة لمراقبة وفهم والتنبؤ بأداء أفراد المؤسسة وتحسينه وللتنبؤ أيضاً بأثارها على رأي العملاء .
* يجب أن تقدم هذه المؤشرات فهماً واضحاً لفعّالية، كفاءة، تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات الداعمة والعمليات المتعلقة بالأفراد .
* اعتماداً على غاية المؤسسة، يمكن أن تركز المقاييس على: المشاركة والارتباط، تحديد المستهدفات، إدارة الكفاءات والأداء، أداء القيادة، التدريب والتطور الوظيفي، الاتصالات الداخلية.

المعيار الثامن. نتائج المجتمع: عملياً، المؤسسات المتميِّزة تقوم بـ:

* تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات ذات العلاقة في تحديد نجاح تطبيقها للاستراتيجية والسياسات الداعمة، بناءاً على احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين من خارج المؤسسة.
* تحدد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناءاً على احتياجات وتوقعات المعنيين من خارج المؤسسة بما يتماشى مع استراتيجيتها المختارة .
* تظهر نتائج مجتمع ايجابية أو جيدة ومستقرة على مدى ثلاث سنوات على الأقل .
* تفهم بوضوح الأسباب والمحركات التي تقود إلى تحقيق أنماط النتائج والأثر لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات العلاقة .
* تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية .
* تفهم ما تحقق من نتائج رئيسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتستخدم هذه البيانات إن وجدت لتحديد المستهدفات.
* تجزّئ وتفصل النتائج لفهم تجارب واحتياجات وتوقعات مجموعة معينة من المعنيين في المجتمع.

1. **آراء المجتمع:** عملياً، المنظمات المتميِّزة تقوم بـ:

* تعبِّر عن آراء المجتمع بالمؤسسة من خلال: المسوحات، التقارير، المقالات الصحفية، الاجتماعات العامة، المنظمات غير الحكومية، ممثلي المجتمع المدني والسلطات الحكومية.
* يجب أن تقدم هذه الآراء فهماً واضحاً لفعالية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات الداعمة والعمليات المتعلقة بالمجتمع والبيئة من وجهة نظر المجتمع.
* إعتماداً على غاية المؤسسة، يمكن أن تركز المقاييس على: الأثر البيئي، السمعة والإنطباع العام، الأثر المجتمعي، أثر مكان العمل، الجوائز والتغطية الاعلامية.

2. **مؤشرات الأداء:** عملياً، المنظمات المتميِّزة تقوم بـ:

* هذه مؤشرات داخلية تستخدمها المؤسسة لمراقبة وفهم والتنبؤ بأداء المؤسسة وتحسينه، وللتنبؤ أيضاً بأثرها على رأي المجتمع.

* يجب أن تقدم هذه المؤشرات فهماً واضحاً لفعالية وكفاءة المنهجيات التي تتبناها المؤسسة لإدارة مسؤولياتها المجتمعية والبيئية.

* إعتماداً على غاية المؤسسة، يمكن أن تركز المقاييس على: الأداء البيئي، الإمتثال للتشريعات والحاكمية، الأداء المجتمعي، الأداء المتعلّق بالصحة والسلامة والأداء بمسؤولية تجاه المصادر (الطاقة والمياه) والمشتريات.

المعيار التاسع. النتائج الرئيسية: عملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

* التطوير والموافقة على مجموعة من النتائج الرئيسية المالية وغير المالية لتحديد نجاح تطبيقها للاستراتيجية بناءً على احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة الرئيسيين.

* تحدد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسية بناءً على احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة الرئيسيين، بما يتماشى مع استراتيجيتها المختارة.

* تظهر نتائج إيجابية أو جيدة ومستقرة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.

* تفهم بوضوح الأسباب والمحركات التي تقود إلى تحقيق أنماط النتائج والأثر لهذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات العلاقة.

* تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.

* تفهم ما تحقق من نتائج رئيسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتستخدم هذه البيانات إن وجدت لتحديد المستهدفات.

* تُجزّئ وتفصل النتائج لفهم مستويات الأداء والمخرجات الاستراتيجية المتحققة ضمن نطاق محدد من المؤسسة.

1. **المخرجات الاستراتيجية الرئيسة:** عملياً، المنظمات المتميزة تقوم بـ:

* مخرجات مالية وغير مالية رئيسية تُظهر نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها، وتحديد مجموعة المقاييس والمستهدفات ذات العلاقة بالتعاون مع أصحاب العلاقة.
* بالاعتماد على غاية المؤسسة، يمكن أن تركز المقاييس على: المخرجات المالية، الأداء بالنسبة للموازنة، حجم المنتجات والخدمات الرئيسة التي تم تقديمها، مخرجات العمليات الرئيسة.

2. **مؤشرات الأداء الرئيسة:** عملياً، المنظمات المتميزة تقوم بـ:

* مؤشرات مالية وغير مالية رئيسية تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة، وتساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأداء الرئيسة المرغوب بها.
* اعتماداً على غاية المؤسسة، يمكن أن تركز المقاييس على: مؤشرات الأداء المالي، كلف المشاريع، مؤشرات الأداء للعمليات الرئيسية، أداء الشركاء والموردين، التكنولوجيا، المعلومات والمعرفة.

قامت جوائز التميُّز على أساس إدارة الجودة الشاملة، وهي نماذج حاولت أنَّ تحصر أهم عناصر التميُّز، ومقومات تحقيقه في منظّمات الأعمال المختلفة، وتضع الآليات المساعدة في استيفاء الشروط والمقومات التي تمكّن المنظّمات من تحقيق التميُّز.

ثانياً. جائزة الملك عبدالله الثاني لتميُّز الأداء الحكومي والشفافية:

أنشئت هذه الجائزة في عام 2002 كأرفع جائزة للتميُّز للقطاع العام على المستوى الوطني بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكآفة قطاعاته ومجتمع الاستثمار، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض الإنجازات التي حققها في تطوير الأنظمة والخدمات.

الملامح الرئيسية للجائزة:

المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميُّز الأداء الحكومي والشفافية إجبارية لكآفة الوزارات والمؤسسات الحكومية وبشكل تدريجي بإضافة مشاركين جدد مع كل دورة، وأبرز ملامحها هي:

1. **تمنح الجائزة لمؤسسات القطاع العام لتحقيق هدفين رئيسين هما:** إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات الحكومية، تجذير ثقافة التميُّز.
2. **تركز الجائزة على ثلاثة أسس للممارسات المثلى في الحكومات الحديثة وهي:** التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على المنتج والتركيز على العمل بشفافية.
3. **تمنح الجائزة حالياً إلى الفئات التالية:** أفضل وزارة، أفضل مؤسسة عامة، دائرة، سلطة مستقلة، أفضل إنجاز، أفضل وزارة أو مؤسسة تشارك لأول مرة، كما يحق لمجلس الأمناء تحديد فئات أخرى.

ثالثاً. جائزة الموظف الحكومي المتميز:

يُرشح الموظفين من قبل مؤسساتهم، وتمنح الجائزة لثلاث فئات من الموظفين هي:

الفئة الأولى: للموظف القيادي أو الإشرافي المتميز.

الفئة الثانية: للموظف الإداري أو الفني المتميز.

الفئة الثالثة: للموظف المساند المتميز.

الخاتمة

الحمد والشكر لله ربِّ العالمين أن منَّ عليَّ بإنجاز هذا العمل المتواضع، فإن كان ما جاء فيه مفيداً وصائباً فبفضل من الله وتوفيقه، وإن كان هناك شيء من التقصير فمن عندي، وأدعوه تعالى أن يجعل ما فيه علماً نافعاً لكل الباحثين عن التميُّز، أفراداً كانوا أم مؤسسات.

التميز كلمة لها وقع خاص وجميل في الأذن، وأول ما يتبادر للذهن عند سماعها هو معنى الجاذبية والغرابة والاختلاف، فالتميز بحد ذاته هو الأختلاف عن الآخرين، وبما أن التميُّز قد بات حلماً يراود الأفراد والمنظمات، لا بل ضرورة حتمية فرضتها عوامل عدة تم التطرق إليها في صفحات هذا الكتاب، ولأن عالمنا المعاصر يتسم بالغرابة والسرعة، وحدة وشراسة المنافسة، والتحرر الكامل من كل القيود التجارية، والانطلاق السريع في كل أسواق العالم دون أي معوقات، الأمر الذي جعل المنظمات التقليدية تعيش في حالة من الحيرة، وبدأت بالتهالك السريع، والخروج من الأسواق دون أي معاناة من المنظمات المنافسة القوية والمتميزة.

من هنا جاءت فكرة إصدار الطبعة الأولى من هذا الكتاب، ليكون دليلاً أمام الأفراد والمنظمات الذين يسعون للوصول إلى حالة من التميُّز، وأدعو الله تعالى أن يعينني على كتابة المزيد حول موضوع التميُّز وإدارته.

وأرى أن إدارة التميُّز كممارسة إدارية حديثة بكافة حيثياتها وتطبيقاتها في عالم الأعمال المعاصر قد أصبحت ضرورة من أجل تحقيق غايات متعددة منها:

1. الاهتمام بتوفير حياة كريمة للبشرية سماتها الرفاه والسهولة والسرعة، والتأسيس لحياة كريمة لأجيال المستقبل.

2. توفير الخدمات والمنتجات المتميزة وذات الجودة العالية والخالية من أي عيب أو غش لتلبي متطلبات العصر وحاجة الناس بسهولة ويسر.
3. التيسير على المستهلكين للتمييز بين جودة المنتجات والخدمات.
4. الحث على التعلم وزيادة المعرفة ومواكبة التطور التكنولوجي الهائل.
5. خلق حالة من التنافس بين منظمات الأعمال، مما يزيد من توافر وتميُّز الخدمات أو المنتجات، وتأمين المستهلكين بها بالتكلفة والوقت والميزات المرغوب بها.

إن إدارة التميُّز هي الممارسة الإدارية الحقيقية الأحدث التي تستجيب لمتطلبات العصر، ومتطلبات الحياة الإنسانية، لأنها مبنية على أسس ومعايير جوهر أهدافها تحقيق خدمة ومنتج يلبي رغبات وحاجات وتوقعات المستهلكين وكآفة الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمنظمات، لهذا تسعي منظمات الأعمال للمساهمة وإثبات وجودها في الأسواق من خلال سعيها لتحقيق هذه الغايات، وتحقيق أهدافها الذاتية من خلال الخوض في تقديم خدمات ومنتجات متميزة، وتحقيق العوائد المناسبة على استثماراتها.

على منظمات الأعمال التي تسعى ليكون التميُّز عنواناً لها ولمنتجاتها وخدماتها، أن تتبنى ثقافة تقودها إلى التميُّز، لأن الثقافة قيم وأخلاق وعادات ومعتقدات، والتي بدونها تغيب الإرادة الحقيقية في الوصول للتميُّز، وثقافة التميُّز هي القاعدة التي تنطلق منها منظمات الأعمال لتحقيق منتج راقٍ وخدمة متميزة، وعلى المنظمات أن تغرس هذه الثقافة في نفوس وعقول العاملين، بحيث تصبح معياراً تظهر آثاره على كفاءة الأداء.

التميُّز لا يأتي صدفة، بل يتطلب عملاً دؤوباً، وإجراءات دقيقة تبدأ بغرس ثقافة التغيير والتحول نحو حالة فريدة ومتميزة، وتوفير بيئة عمل أكثر أريحية، يسودها التفاعل البنّاء والتعامل الحسن، وتعمل على إطلاق إبداعات ومواهب ومهارات العاملين، لأن التميُّز يتحقق من خلال كفاءة العاملين وإبداعاتهم.

للوصول إلى إدارة التميز لابد من الفهم الكامل بالإطار الفكري لمفهوم إدارة التميُّز، ومعرفة المفاتيح التي من خلالها تشرع أبواب التميُّز أمام منظمات الأعمال، وممارسة

وتحقيق كل التقنيات والمتطلبات والعناصر والمعايير التي تُحققها، وكذلك لابد من البناء على إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقاتها ومعاييرها، للوصول إلى مرحلة أكثر حداثة وتطوراً من إدارة الجودة الشاملة وهي إدارة التميُّز.

إدارة التميُّز ممارسة إدارية حديثة تشمل كل أنشطة وممارسات المنظمة، ولا تترك أو تغادر أي جانب أو عمل أو نشاط، وتحقيقها يتطلب مجموعة متكاملة من الإجراءات والسياسات والقواعد واللوائح، التي بمجملها تؤدي إلى الارتقاء بالأداء إلى أرفع المستويات، وإدارة التميُّز تبدأ برؤية ورسالة متميزة للمنظمة، واستراتيجية مبنية على أسس علمية قابلة للتطبيق، وأهداف مدروسة ومخطط لها تسمح إمكانيات المنظمة ومواردها المتاحة بتحقيقها، وخطة عمل مدروسة بكل دقة ومهنية تنفذ وفق أسس ومعايير مبنية على جداول زمنية محددة، وتوافر الكوادر البشرية الكفؤة التي تمتلك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة التي تمتلك الرغبة الحقيقية في التعلم والتطور والإبداع، وتنتهي بتحقيق الأهداف التي تتفوق على كل ما يتوقعه العملاء وذوي المصلحة والعلاقة بالمنظمة.

وفي الختام لابد وأن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان لكل من شجعني على إنجاز هذا الكتاب، وأخص بالذكر أخي العزيز الأستاذ محمود علي الهلالات الذي تكرم بمراجعة وتدقيق الكتاب لغوياً وإملائياً.

إذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي: أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة

فالفلسفة الحديثة هي: لا بقاء إلَّا للمنظمات المتميزة.

المؤلف 2014

المراجع

المراجع العربية:

(1) إبراهيم، يحيى،2001، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة – مصر.

(2) أبو عبدالعزيز، www.hrdiscussion.com, sited in 21-9-2010

(3) البراهمة، خالد محمد،2009، إدارة الجودة الشاملة والتميز، المنتدى العربي للتجارة الإلكترونية. www.aecfkh.org

(4) الحوسني، محمود، www.Alhossani.maktoobblog.com 19-9-2010

(5) الخالدي، إبراهيم بدر شهاب،2011، معجم الإدارة، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(6) آل خطاب، ياسين، 2001، مدى توافر عناصر الجودة الشاملة في شركة الكهرباء الوطنية، معهد الإدارة العامة، عمان- الأردن.

(7) الدرادكة، مأمون محمد والشبلي، طارق أحمد،2010، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(8) الدعمي، وليد عباس جبر والطائي، يوسف حجيم والصائغ، محمد جبار، 2012، نحو منظمات ذات أداء عالي وفقاً لمنظور الذكاء الاجتماعي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان- الأردن.

(9) الدويرج، عبدالرحمن،2009، ثقافة التميُّز المؤسسي/ الإطار النظري لأدارة الجودة الشاملة وبرامج التميُّز المؤسسي، مجلة الجودة، أكاديمية المعالي للتميز التربوي، موقع إلكتروني: www.alm3ally.com/vb/showthread.pdp?t=3070

(10) الدويري، غسان غريب سعد، 2006، إدارة التميُّز في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد – الأردن.

(11) الرشدان، يحيى،25-27/10/2011، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة عمل: المؤتمر الأول "منظمات متميزة في بيئة متجددة" جامعة جدارا- الأردن.

(12) الرشيد، صالح سليمان،2004، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميُّز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي في الإدارة، شرم الشيخ – مصر.

(13) السالم، مؤيد،1988، نظرية المنظمة: مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد- العراق.

(14) السكارنة، بلال خلف،2010، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن.

(15) السلمي،علي،2001،خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة- مصر.

(16) السلمي، علي،2002، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة – مصر.

(17) السهلي، فهد عبدالله، 2009، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية.

(18) السويدان، طارق،2013، الأداء المتميز في العمل: كيف يتحقق، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، العدد109، موقع إلكتروني: www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/article.sited in 10-1-2013

(19) الصيرفي، محمد عبدالفتاح،2003، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(20) الضلاعين، علي،2010، أثر التمكين الإداري في التميُّز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد37، العدد11.

(21) العداقي، عبدالقادر حسن، موقع إلكتروني: www.dr-adakee, old site

(22) العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر إبراهيم والعمري، غسان،2006، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(23) العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر إبراهيم والعمري، غسان،2009، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(24) العميان، محمود سلمان،2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(25) العواشر، عبدالله، 2010، القيادة متكاملة الجودة، الطبعة الأولى، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.

(26) الطائي، رعد وقدادة، عيسى،2008، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(27) الفقي، إبراهيم،2013، أسرار قادة التميُّز... 12 مفتاحاً تأخذك إلى القمة، شركة ميديا بروتك، الراية للنشر والتوزيع، الجيزة – مصر.

(28) الفقي، إبراهيم،2011، المدير الناجح، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر.

(29) الفوزان، أسماء،2013، الأداء المتميز في العمل: كيف يتحقق، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، العدد109، موقع إلكتروني: www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/article.sited in 10-1-2013

(30) القريوتي، محمد قاسم،2008، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

(31) القريوتي، محمد قاسم،2001، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(32) القزاز، اسماعيل إبراهيم والحديثي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبدالمالك، 2009، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن.

(33) القطامين، أحمد،2002، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(34) اللوزي، موسى،2007، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.

(35) المعاني،أحمد إسماعيل،2008،أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الأردن.

(36) المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر،2011، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(37) المعهد الوطني للتدريب،2011، إدارة التميز، عمان- الأردن.

(38) المقدادي، سلمى خليل(مترجم)،2011، تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، الطبعة الأولى، شركة مكتبة العبيكان للنشر، الرياض- السعودية.

(39) الملكاوي، إبراهيم الخلوف،2007، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن/ ورد في همشري،2013، ص402.

(40) المنجي، زهراء،2001، الهياكل والأساليب، بحث غير منشور، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، عمان – الأردن/ ورد في اللوزي،2007، ص55-63.

(41) الهلالات، صالح علي،2012، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميُّز، دراسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط – الأردن.

(42) بن عبود، علي أحمد ثاني،2009، دور جوائز الجودة والتميُّز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية.

(43) بولارد، ديف، 2009، اكتشاف بؤرة التميُّز، الدليل الطبيعي لأعمال مسؤولة وناجحة وممتعة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 402، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر.

(44) تيرنر، سوزان،2007، أدوات النجاح، الطبعة الأولى، ترجمة: مها حسن بحبوح، مكتبة العبيكان، الرياض- السعودية.

(45) درة، عبدالباري إبراهيم، 2004، المنظمة الساعية للتعلم، رسالة المعلم،43 (2)

(46) دليل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص، الدورة السابعة، 2012/ 2013، كتيب الجائزة، مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، عمان- الأردن.

(47) زايد، عادل،2003، الأداء التنظيمي المتميز: "الطريق إلى منظمة المستقبل" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر.

(48) جودة، محفوظ احمد،2012، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(49) جودة، محفوظ والزعبي، حسن والمنصور، ياسر، 2012، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(50) جووتنك، مارجريت وديفيد، ماري،2002، الأدوات الفعَّالة لمدير المستقبل، مكتبة الشقيري، الرياض- السعودية، ودار الراتب الجامعية، بيروت- لبنان.

(51) حريم، حسين، 2010، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان- الأردن.

(52) حمود، خضير كاظم،2009، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(53) حمود، خضير والشيخ، روان،2010، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(54) خضر، ضحى حيدر محمد،2008، تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن/ ورد في همشري،2013، ص402.

(55) سعدالدين، مروان،2011، التوظيف بمهارة لتحقيق ميزة تنافسية، مترجم عن "سلسلة القيادي الناجح، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال" الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض- السعودية.

(56) سلامه، ابتسام خالد يحيى،2007، ورشة عمل: القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميُّز الإداري، الملتقى الإداري الخامس: الإبداع والتميُّز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض- السعودية.

(57) سواط، طلق بن عوض والعتيبي، سعود محمدي، 2000، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد (1)، الرياض- السعودية.

(58) دليل جائزة السبيعي للتميُّز في العمل الخيري،2013، ثقافة التميُّز المؤسسي، موقع إلكتروني: www.sea.sa/culture/7 2013,

(59) سياسات التميُّز المؤسسي، تيم باور العالمية، الإمارات العربية المتحدة، موقع إلكتروني: http://www.kanavision.com, sited in 12-2-2007

(60) شوقي، قبطان،2010، إدارة التميُّز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، المؤتمر الدولي4، "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، الشلف- الجزائر. www.labocolloque5voila.net/39chaoukikebtane.pdf 8-11-2010

(61) عارف، سامي، 2010، ، الوصف الوظيفي، أساسيات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

(62) عباس، سهيلة، 2004، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

(63) عبدالحميد، عبد المطلب،2003، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر، مجموعة النيل العربية، الطبعة1، القاهرة– مصر.

(64) عبدالحفيظ، أحمد بن صالح،2003، الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.

(65) عبدالرحيم، إكرام،2002، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، مكتبة مدبولي، القاهرة – مصر.

(66) عبوي، زيد منير،2007، إدارة التطوير والتغيير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(67) عثمان، أكرم، موقع إلكتروني: www.qeyamhome.net,20,4,2010

(68) عقيلي، عمر وصفي،2001، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن.

(69) عقيلي، عمر وصفي، 1997، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(70) علوان، نايف قاسم،2009، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(71) عيد، رمضان وهيبة وحسام، إسماعيل،2004، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة، المجلد 10، العدد 32.

(72) طلبة نيوز،2013، مقالة بعنوان: سفينة العلم والمعرفة والإبداع، استراتيجيات التميُّز. موقع إلكتروني: www.talabanews.net/content 03-04-2013

(73) فتحي، محمد، 2008، الطريق إلى الرقم 1: أشهر قصص النجاح للمشاهير والعظماء، الطبعة الأولى، مؤسسة إقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة- مصر.

(74) فليح، كفاح حيدر، 2011، تقييم الأداء المؤسسي وثقافة التميُّز، موقع إلكتروني: www.alshuhadaa.com sited in 21-12-2011

(75) كوبريدر، ديفيد و ويتني، ديانا،2009، استكشاف التميز: منهجية إيجابية لقيادة التغيير، خلاصات "كتب المدير ورجل الأعمال"، العدد 22، الشركة الإعلامية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة - مصر.

(76) كورتل، فريد،2011، الجودة و التميز في منظمات الاعمال، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان- الأردن.

(77) كوهين، ستيفن وأوكونل، فينسنت،2009، العادات الست لفريق العمل الناجح، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة - مصر.

(78) محمود، عامر مصطفى حسن الحاج،2008، العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل)، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن/ ورد في همشري،2013، ص402.

(79) همشري،عمر أحمد،2013، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميُّز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(80) هيجان، عبدالرحمن،1998، التعلم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، العدد4، حزيران،2007.

(81) نجم، نجم عبود، 2008، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(82) نجم، نجم عبود،2010، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن.

(83) نجم، نجم عبود،2012، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

(84) ياغي، محمد عبدالفتاح،2010، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

المراجع الأجنبية:

(1) Al-Marri, Khalid Abdel Moneim, M. Baheeg Ahmad, Mohamad Zairi,2007, Excellence in Service; An Empirical study of the UAE Banking Sector, International Journal of Quality and Reliability Management, 24(2), pp164-176.

(2) Armitage J. & others, 2009, pp 1-23, The 7 essentials of business excellence, Article Internet publier sur. www.7thwavesolutions.com/offerings/guided_solutions,Cons- ultee le 05/02/2009, p1-23.

(3) B. Hirigappa, 2009 pp 198-199, Organizational Behavior, New Age International Publishers, New Delhi,

(4) Bellingham,R. & O,Brien,M.,2005: The Leadership Lexicom, HBD Press, Amherst.

(5) B. Hirigappa,2009,p203, Organizational Behavior, New Age International Publishers,New Delhi.

(6) Blair, M.M. and Wallman, S.M.A., 2001:Unseen Wealth, Brooking Institute Press, Washington.

(7) Boyle, E., 2002, A critical appraisal of the Performance of the Royal Dutch Shell as a Learning Organization in the 1990s, The Learning Organization: An International Journal, 9(1): 6-18, Emerald Group Publishing ltd.

(8) Brown, D.R. & Harvey, D. 2006, p374, An External Approach to Organizational Development, New Jersey Person Prentice Hall.

(9) Burns, Bernard, 2000, pp93-122, Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics, England: Pearson Educayion, 3rd ed.

(10) Chris Woods, 24/03/2007, Le Excellence avec une majusculte, Article sur Internet Publier le www.managementagora.com, consulte le 15/02/2009).

(11) Coalho, J. G., 2005, Sustainability Performance Evaluation Organization System Model for Individual Organization and Supply Chain, PHD, Thesis Center Qweensland University, Faculy of Engineering and Physical System.

(12) Cobb, C. 2003, From Quality to Business Excellence, ASQ Quality Press.

(13) Collison, C. & Parcell, G., 2004, Learning to Fly: Practical Knowledge Management, (Capstone Publishing Company), West Sussex.

(14) Daft,R.L.,2008, Designing High-Performance Organization, Int,www.classic.marchall.usc.edu/assets/032/8228.pdf.

(15) Daft,R.L.,2004,"Organization Theory and Design", 8th Edition, South-Western.

(16) Daft, R. L. & Marcic, M.,2001, Organization Theory, 6th Edition, South-Western.

(17) D.Helliegel & J.Solcum,1992, Management,6thed.,Reading Mass: Addison,Wesky Publishing Co.

(18) Dr. A. Mustafa, 2011,p47, Total Quality Management, 1st edition.

(19) Dr. K.C. Arora,2006,Total Quality Management 3rd edition.

(20) Dvir, T. Eden D. Avolio, B. J. Shamir, B.,2002, Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance; A Field Experiment, Academy of Management Joyrnal, 45, pp735-744.

(21) Eilertsen, Soren, 2009, Becoms a High-Performancing Team, Int.www.kollnergroup.com/wp…/II/Become-a high- performing-team,pdf.

(22) Firestone, Joseph M. & Mcelory Mark W.,2005, Defining Knowledge Management; Knowledge Management or not Knowledge Management? That's is the Question, Strategic Direction 21(10), pp22-24.

(23) Frost, T. S., Birkinshow J. M. and Ensign P.C., 2002, Center of Excellence in Multinatioinal Corporation Strategic Management Journal, 23, 11.

(24) Ivancevich, et, al, 1999, Management, p39.

(25) Iribarne et autres, 2005, p04, I autoevaluation des performances a travers le modele EFQM: guide de terrain pour reussir, AFNOR, France.

(26) Grote, Dick, 2002, The Performance Appraisal Question and Answer Book; A survival Guide for Managers, AMACOM Div American Mgmt Assn, U.S.A.

(27) Henry Minzberg in Ivancevich et al, 1999, pp20-21 Management.

(28) Histich Robert & Michael Peter, 2005,p2, 6 Edition, Entrepreneurship, McGraw-Hill Higher Education.

(29) Jamali D. 2007, pp 370-385, A study of Customers Satisfaction in the Context of Public Private Partnership International Journal of Quality & Reli-ability Management. Vol (24),No.4.

(30) Kai Kristensen, 2001, pp19-23, Benchmarking Excellence, Journal: Mwasuring Business Excellence,V5, Denmark.

(31) Kanter, R. M. 1983, The Change Master, New York, Simon & Schuster.

(32) Kanter, R. M. 1989, When Giants Learn to Dance: Mastering The Challenges of Strategy, Management, and Careers 1990s, London Union.

(33) Kaplen, R. S. & Norton, D. P., 2004, Mwasuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, Vol, (82), No. (2), pp52-63.

(34) Karash, Richard, 2007, Dialog on Learning Organization, http://www.world.std.com/lo/,2002, accessed 2 Aug 2011.

(35) Karash, Richard, 1995, Why a Learning Organization? Navran Associates Newsletter.

(36) Karnsomdee, Panitee, 2010, A Study of Leadership Style and Organizational Performance in High Performance Organizaion, Dissertation School of Public Administration, National Institute of Developmwnt Administration.

(37) Kdemir, Bunyamin, 2010, Characteristics of High Performance Organization, The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science, Vol.15, No.1, pp155-174.

(38) Kerka, S., 1995, The Learning Organization, myths and realities‘ Eric Clearinghouse.

(39) Kinji, G. 2001, Kinji BUSINESS scorecard, Total Quality Management. 12(6),701-71.

(40) Kuratko Donald & Richard M. Hodgetts, 2001, p4 Entrepreneurship A Contemporary Approach. 5 Edition, Harcourt College Publishers. U.S.A.

(41) Lockwood, Nancy, R. & Williams, Steve, & Gray, Nicole, 2007, High Performnce Organizations, Article is Published by the Society for Human Resource Management, (SHRM).

(42) Lt. Gen. H. lal, 2008, p235, Total Quality Management, A practical Approach.

(43) Lumpkin G.T. & Dess. Gregory G. 2000, P 14, Clarifiying the Entreoreneurial Orientation Contruct and Linking it to Performance.www.search.epen.com/direct.asp?an=960216158.cited in 30/5/2004.

(44) Miller, J. & McCartney, C. & Baron, A. & McGurk, J. & Robinson, V., 2010, Sustainable Organization Peformance What Really Makes the Difference? Int.www.cipd.co.uk/binaries/5287 %20STF%20final%20exec%20summary,pdf.

(45) Moilanen, Raile, 2001, pp 6-20, "Diagnostic Tools for Learning Organizations", The Learning Organization, Vol.8 (1).

(46) Nutley, S.M. & Davies, H.T.O., 2000, Developing Learning Organization in the New NHS, British Medical Journal, 320.

(47) Oakland, J.S.,2001, Total Quality Management: Text with Cases butterworth. Heinemann, Oxford, UK, 2001.p03.

(48) Rahman S. U.,2001, Total Quality Management Practices and Business Outcome; Evidence from Small and Medium Enterprises in western Australia, Total Quality Management, 12(2,1):pp201-210 (10).

(49) Rampersad , H. 2001, pp341-347, " 75 Painful Question about your Customer Satisfaction" ,Total Quality Management Magazine. Vol (13), No. (5).

(50) Richard L. Daft, 2001, pp25-29, Organizational Theory & Design, South-Western College Publishing.

(51) R.S. Naagarazan, A.A. Arivalagar, 2009, pp25-45, Total Quality Management, 2^{nd} edition.

(52) Sasmita Palo & Nagantara Padhi, 2003, Measuring effectiveness of TQM Training, an Indian study International Journal of training and Development, 7(3), pp203-216.

(53) Sekula, R. Mark, 2010, Greating a Hih Performance FM Organization, Int. www.ifmanewisconsin.opg/.../2010%20IFMA %20GB%20HPO%20Presentation%20(2),pdf.

(54) Senge, M., Art K., Charlotte R., George R., Rick R. & Bryan S., 1999, The Dance of Change; The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, New York, Currency Doubleday

(55) Sethi Deebak, "The Seven Rs of Self-Esteem" in Hesselbein Frances, Goldsmith, Marshall, and Beck hard, Richard. (eds.). The Organization of Future, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997, pp. 231-238.

(56) Sharma, B. & Gadenna, D., 2008, pp301-314, "An Empirical Investigation of the Relationship between Quality Management Factors and Customer Satisfaction , Improved Competitive Position and overall Business Performance", journal of strategy marketing,Vol.(16),No.(14).

(57) Stephen Robbins, 2003, pp68-69:Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.

(58) Summers, C. Donna, 2009, p16, Quality. New Jersey; Prentice-Hall.

(59) Peters, Tom & Waterman, Robert, 1982, In Search of Excellence: Lessons from America,s Best Run Companies, London, Harper & Row.

(60) Vaill, P. 1996, p23, Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent Whit Water, San Francisco, Jossy-Bass.

(61) Vaill, P. 1982, p25 The Purposing of High Performing System, Organizational Dynamics, San Francisco, Jossy-Bass.

(62) Ugboro & Obeng, 2000, pp17-61, Top Management Leadership, Employee Empowerment , Job Satisfaction , and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations.

(63) Waal, A. A. de, 2010, Achieving High Performance in The Public Sector, What Needs To Be Done? Int.www.hpo.center.com.

(64) Waal, A. A. de, & Escalante, Giovanna Orcotoma, 2008, The Relation Between Corporate Social Responsibility and High Performance Organizations Framework.

(65) Waal, A. A. de, 2007, The Characteristics of High Performance Organizations, Published in Business Strategy Sevice, Volume 8, Number 3, (Emerald), pp 179-185.

(66) Waal, A. A. de, 2006, The Characteristics of High Performance Organizations, Int.www.hpocenter.nl/uploads/ CharacteristicsofHPOs,pdf.

(67) www.quality.nist.gov, sited in 1-2-2008. The Malcolm Baldrige National Quality Award,1999.

(68) Zuber–Skerritt, 2002, p115, Departmental Excellence in University Education (DEUE), TEDI, University of Queensland, Brisbane.

(69) www.alsawt.net. sited in 21-7-2011

(70) www.bafree.net/alhisn/showthread. sited in 17-3-2007

(71) www.diwanalarab.com. sited in 1-6-2013

(72) www.manhal.net/articles.php sited in 8-12-2006

(73) www.accountant.jo.blogspot.com,sited in 06-2011

(74) www.wikipedia.org/wiki/W_Edward Deming

(75) www.zoneofexcellence.ca/free/wheel.html 21.10.2011

(76) www.ishraqa.com: sited in 01-11-2008

(77) www.alm3ally.com/vb/archive/index.php 25-12-2007

(78) www.ktaby.com/book-onebook-3143.html.

(79) www.ar.wikipedia.org, sited in 24-5-2012

(80) www.alshuhadaa.com/readtxt 2830.htm

(81) www.bilal4success.net/sited in 17-11-2010

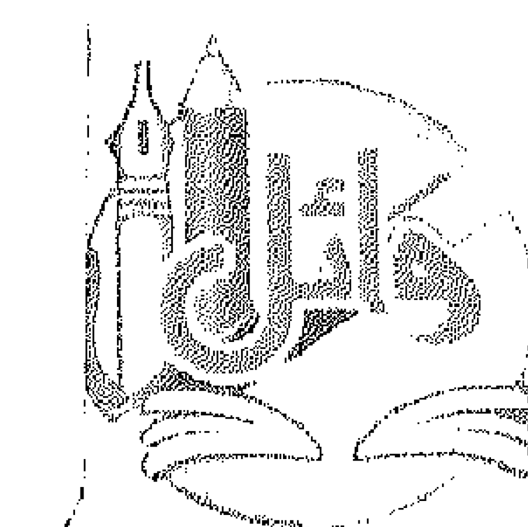
(82) www.deming.org sited in 1-2-2008

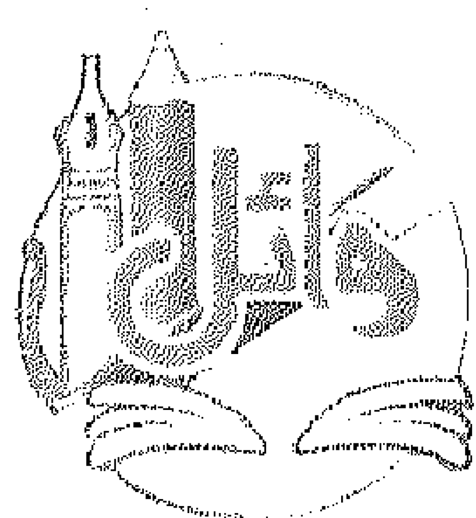
(83) www.efqm.org, sited in 1-2-2008

(84) www.acc4arab.com/acc/showthread.php sited in 4-4-2008

(85) http://grh-management.blogspot.com, 26-1-2001

(86) www.quality.nist.gov, sited in 1-2-2008.




وائل

دار وائل للنشر

وائل - علم ينتفع به

تطلب منشوراتنا لعام 2014 من :

الأردن	مكتبة وائل - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل بوابة الجامعة الأردنية الشمالية هاتف: 96265335837+ - فاكس: 96265331661+ - ص.ب 1746 الجبيهة
الأردن	دار وائل للنشر والتوزيع - العبدلي - مقابل مجلس الأمة - بجانب الخطوط الجوية الملكية الأردنية - هاتف: 96265690005+ - فاكس: 96265661996+
الأردن	مؤسسة تسنيم للنشر - مقابل كلية عمان الجامعية - تلفاكس: 96264641162+
الجزائر	الدار الجامعية للكتاب - ولاية بومرداس - هاتف: 21324872766+ maunivliv_dz@yahoo.fr
السعودية	مكتبة جرير - ليست مجرد مكتبة - الرياض - المركز الرئيسي هاتف: 96614626000+ - الرياض شارع العليا وكافة فروعها
السعودية	مكتبة كنوز المعرفة للمطبوعات والأدوات المكتبية - جدة - الشرقية - شارع ستين هاتف: 96626514222+ فاكس: 926516593+
السعودية	مكتبة خوارزم العلمية - جدة - حي الجامعة مقابل كلية الهندسة - هاتف: 96626817090+ فاكس:96626818831+
السعودية	دار الناشر الدولي - الرياض - حي الملك فهد - هاتف: 96612071186+ الجوال: 966569759417+ - فاكس: 96612070587+
السعودية	مكتبة المتنبي - الدمام - هاتف: 96638413000+ فاكس: 96638432794+
السعودية	المكتبة العصرية - جدة - هاتف:96626730658+ 96626730658+ فاكس:96626739554+ - al_asria@hotmail.com
السعودية	مكتبة العبيكان - الرياض - العليا - الدمام - أبها - المدينة المنورة - الإحساء - القصيم حفر الباطن - حائل- وكافة فروع المكتبة بالسعودية – هاتف: 96614808647+
ليبيا	مكتبة أجيال للكتب العلمية - خلف الأكاديمية الليبية - جنزور - هاتف:218925365281+ 218914787128+ - elakrami196698@yahoo.com
ليبيا	دار الرواد - طرابلس - ذات العماد - هاتف: 218213350332+
ليبيا	مكتبة طرابلس العلمية العالمية - هاتف: 218213601583+ فاكس: 218213601585+ - tripoli.bookshop@hotmail.com
ليبيا	مكتبة الشهيد عبد الرحمن - مصراته - هاتف: 218913166076+
العراق	مكتبة الذاكرة - بغداد - الأعظمية - هاتف: 96414259987+ نقال: 9647800740728+ - info@althakerabookshop.com
العراق	مكتبة التفسير - أربيل - القلعة - هاتف: 9647508180866+ tafseeroffice@yahoo.com
العراق	مكتبة دجلة للطباعة والنشر والتوزيع - بغداد - شارع السعدون هاتف: 96417187092+ - خلوي: 9647705855603+ dijla.bookshop@yahoo.com
مصر	مكتبة مدبولي - القاهرة - 6 ميدان طلعت حرب - وسط البلد - تلفاكس: 20225756421+
مصر	القاهرة - مجموعة النيل العربية - شارع عزت سلامة - متفرع من شارع عباس العقاد هاتف: 20226717135+ - فاكس: 2022717185+
مصر	دار طيبة للنشر والتوزيع - القاهرة - 23 شارع الفريق محمد إبراهيم مدينة نصر هاتف: 20222725312+ - فاكس: 20222725376+
الإمارات	مكتبة دبي للتوزيع - دبي وكافة فروعها في الإمارات هاتف:97143339998+ - فاكس: 97143337800+
قطر	مكتبة جرير - ليست مجرد مكتبة - الدوحة - طريق سلوى - تقاطع رمادا هاتف: 009744440212
البحرين	جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا - المنامة - شارع المعارض هاتف: 0097317295500 - 0097317294400
الكويت	مجموعة ايكوز للتجارة العامة - الكويت - هاتف: 0096522667778 فاكس: 0096522667779 - نقال: 0096597150400
الكويت	مكتبة دار ذات السلاسل - الكويت - هاتف: 009652428204
رام الله	دار الشروق للنشر والتوزيع - هاتف: 0097022965319
الخليل	مكتبة دنديس - الخليل - هاتف: 00970599319922 فاكس: 00972224123 - Email : info@dandis.ps
سوريا	دار المنجد للنشر - دمشق - الجمارك - المزة هاتف: -00963112135414 - فاكس: 00963112118277
لبنان	دار الكتب العلمية - بيروت - تلفاكس: 009615804810 – 009615804811
السودان	دار الجنان للنشر والتوزيع - الخرطوم - بري - حي الصفا - هاتف: 00249918064984
موريتانيا	المكتبة التجارية الموريتانية الكبرى – نواكشوط - هاتف: 002225253009 ص.ب 341 - E-mail: wael@darwael.com - www.darwael.com

■ومن كافة دور النشر العربية والمكتبات في الوطن العربي

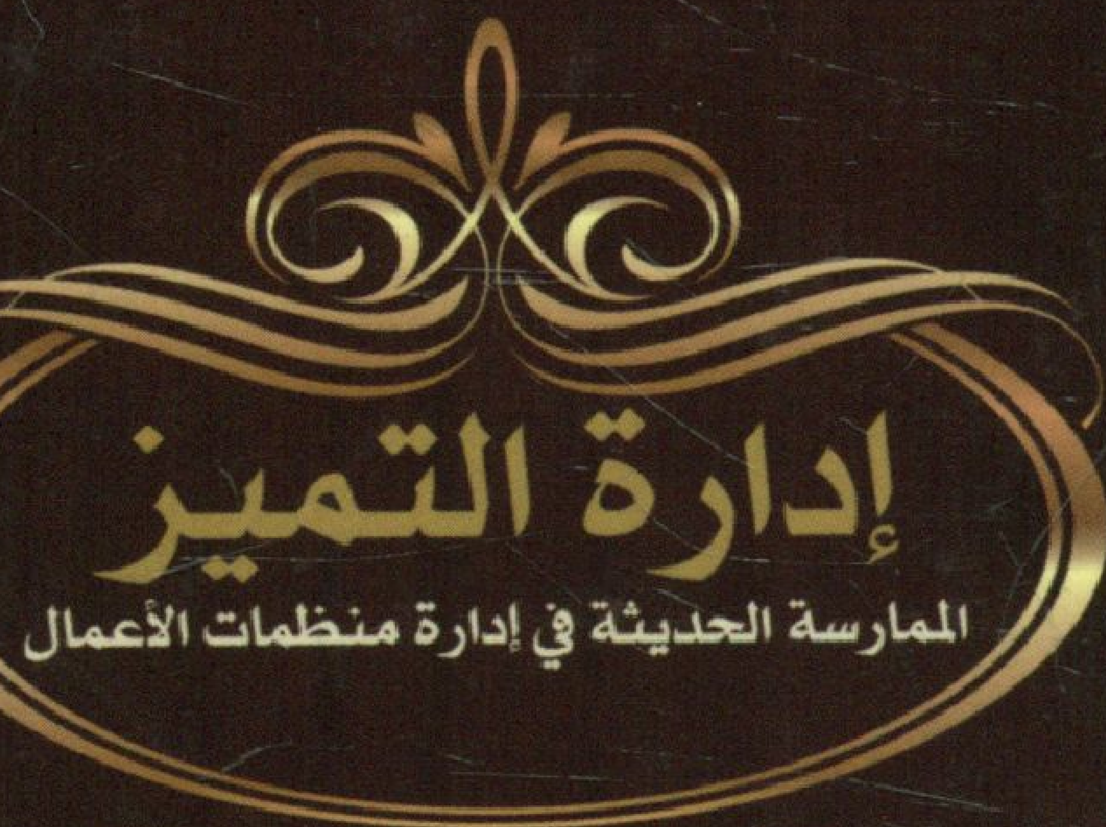


دار وائل للنشر

دار وائل للنشر والتوزيع



دار وائل للنشر والتوزيع

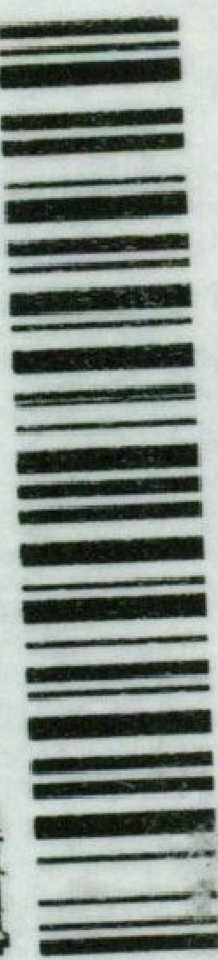


إدارة التميز

الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال

صالح علي عوده الهلالات







المطابع المركزية
عمان - الأردن